

Toarniczky Andrea

Szocializáció multikulturális szervezetben

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

Szervezeti Magatartás Tanszék

H-1093 Budapest, Fővám tér 8.

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

© Toarniczky Andrea

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

Szocializáció multikulturális szervezetben

Ph.D. értekezés

Toarniczky Andrea

Budapest, 2011

TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETÉS	6
A DISSZERTÁCIÓ CÉLJA	6
A DISSZERTÁCIÓ STRUKTÚRÁJA	8
SZOCIALIZÁCIÓ MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETI KONTEXTUSBAN: MEGÉLÉSEM, MEGÉRTÉSEM	9
II. A MULTIKULTURÁLIS SZERVEZET TERMÉSZETÉNEK MEGÉRTÉSE	11
RELEVÁNS TUDOMÁNYTERÜLETEK	11
ELMÉLETI KERET	16
MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETI KONTEXTUS	24
<i>Az identitás természete</i>	<i>25</i>
<i>A kulturális határok természete</i>	<i>31</i>
MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETEK TERMÉSZETE	32
ÖSSZEFOGLALÁS	34
III. A SZOCIALIZÁCIÓ FOLYAMATÁNAK MEGÉRTÉSE MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETI KONTEXTUSBAN	36
BEVEZETÉS: SZOCIALIZÁCIÓ A TÁRSADALOMTUDOMÁNYOKBAN	36
SZOCIALIZÁCIÓ SZERVEZETI KONTEXTUSBAN: FOGALMI TISZTÁZÁS	39
SZOCIALIZÁCIÓ MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETI KONTEXTUSBAN	40
SZOCIALIZÁCIÓ: INTEGRÁCIÓS PERSPEKTÍVA	42
<i>A szervezeti szocializáció kontextusa: taktikák</i>	<i>44</i>
<i>Az egyének szerepe: proaktivitás kutatások</i>	<i>51</i>
<i>Interakcionista megközelítés: szocializációs taktikák és az új tagok proaktivitása</i>	<i>54</i>
<i>A szocializációs tartalom</i>	<i>56</i>
<i>Szocializáció az időben: szakaszmodellek</i>	<i>59</i>
<i>Összefoglalás: a szocializáció integratív integrációs modellje</i>	<i>61</i>
SZOCIALIZÁCIÓ: DIFFERENCIÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS	64
SZOCIALIZÁCIÓ: FRAGMENTÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS	69
ÖSSZEFOGLALÁS	75
SZOCIALIZÁCIÓ BIG4 SZERVEZETEK BEN	77
IV. KUTATÁSI KERET	80
KUTATÁS FOGALMI KERETE	80
KUTATÁSI CÉL	83
KUTATÁSI KÉRDÉS	84
A KUTATÁS MÓDSZERTANA	85
<i>Esettanulmány módszertan</i>	<i>85</i>
<i>Kutatói szerep</i>	<i>86</i>
<i>Kutatási terep és mintaválasztás</i>	<i>87</i>
<i>Adatgyűjtés</i>	<i>89</i>
<i>Adatelemzés</i>	<i>92</i>
<i>A kutatás minősége, értékelhetősége</i>	<i>96</i>
ÖSSZEFOGLALÁS	97
V. EMPIRIKUS ELEMZÉS: SZOCIALIZÁCIÓ A SZERVEZET-BEN	98
A SZERVEZET BEMUTATÁSA, ÁLTALÁNOS JELLEMZÉSE	98
<i>Toborzás és kiválasztás</i>	<i>98</i>
<i>Friss belépők</i>	<i>100</i>

<i>Orientációs program</i>	100
<i>Munkaszervezés</i>	101
<i>Teljesítménymenedzsment</i>	101
A KIVÁLASZTOTTAK – KÍVÁNATOS IDENTITÁS TÍPUSOK	103
A KEZDETEK – ORIENTÁCIÓ	107
A KIVÁLASZTOTTAK – EGYÉNI ESETEK	109
<i>A szakértő: Emma – elismert könyvvizsgáló, akinek van magánélete is- esete</i>	110
<i>Emma kíváncsi identitásának alakulása</i>	118
<i>Az elhivatott: Viktor – vállalkozó – esete</i>	121
<i>Viktor kíváncsi identitásának alakulása</i>	128
<i>A kereső: Nóra –folyamatosan tanuló - esete</i>	130
<i>Nóra kíváncsi identitásának alakulása</i>	139
<i>A sodródó: Sára – elégedett munkavállaló - esete</i>	141
<i>Sára kíváncsi identitásának alakulása</i>	143
<i>Összefoglalás</i>	145
VI. EREDMÉNYEK: SZOCIALIZÁCIÓ A SZERVEZET-BEN	146
SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ: DIFFERENCIÁCIÓS NEM-MENEDZSERI MEGKÖZELÍTÉS	146
<i>Meghatározó események</i>	146
<i>Releváns szubkultúrák</i>	149
<i>Lényeges szereplők</i>	152
<i>Összefoglalás</i>	154
SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ: FRAGMENTÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS	154
ÖSSZEFOGLALÁS	159
VII. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK TUDOMÁNYOS ÉRTÉKELÉSE	160
A KUTATÁS ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI VONATKOZÁSAI	160
KUTATÁS KORLATAI ÉS TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEK	164
1. MELLÉKLET: SZERVEZETI KULTÚRA ÉS MUNKAHELYI DIVERZITÁS KUTATÁSOK	
ÖSSZEFOGLALÁSA	165
2. MELLÉKLET: INTÉZMÉNYESÍTETT SZOCIALIZÁCIÓS TAKTIKÁK	166
3.MELLÉKLET: PROAKTIVITÁS KUTATÁSOK ÖSSZEFOGLALÁSA	168
HIVATKOZÁSOK	170

I.Bevezetés

A disszertáció célja

A szervezeti szocializáció jelentős hagyományokkal bíró és folyamatosan aktív kutatási terület - amint azt a publikált összefoglalók is tanúsítják (pl. Saks és Ashforth, 1997; Morrison és Callister, 1998; Moreland és Levine, 2000; Cooper-Thomas és Anderson, 2006; Ashforth, Sluss és Harrison, 2007) -, de ez sajnos nem jelent ezzel arányos fejlődést a folyamat megértésünkben is.

Ennek egyik lényeges oka, hogy a legtöbb kutatás a szervezeti szocializációt lineáris, egymásra épülő szakaszokból álló, véges folyamatnak tekinti, ahol egy meghatározható időintervallumon belül elérhetőek a kívánatosnak tartott eredmények (pl. hatékony szervezeti tag, akkulturáció). Ez a megközelítés nem tükröz valós folyamatszémleletet (Langley, 1999; Baken és Hernes, 2006), mert csupán arra figyel, hogy mi történik az egyes szakaszok során, passzív és befogadó egyéneket feltételezve, vagy nagyon szűken értelmezve az egyén szerepét a saját szocializációs folyamatában (lásd később a proaktivitás kutatásokat). Ily módon nem biztosít lehetőséget annak a megválaszolására, hogy az egyén miért és hogyan változik (vagy sem) egy új szervezeti környezetbe való belépésekor. Ezt a hiányosságot próbálta orvosolni azon kisszámú kvalitatív kutatás, ahol az újoncok szocializációs erőfeszítéseit ideiglenes én-nel (provisional self) való kísérletezési folyamatként (Ibarra, 1999), a korábbi identitások (át)alakulási folyamatoként (Beyer és Hannah, 2002) vagy identitásalakulási és tanulási ciklus együtteseként (Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006) jelenítették meg. Ezen kutatások szerint a folyamatszémlelet hiányának lényegi oka, hogy a szocializációs kutatások feltételezték – sokszor implicit módon – hogy ezt a folyamatot az identitás (át)alakulása kíséri, de ennek a vizsgálatát nem helyezték kutatásuk fókuszába (Ibarra, 1999). *Következésképpen a szocializáció természetére vonatkozó ismereteink bővítésére szükség van további folyamatszémleletű kutatásokra, melyek az egyén aktív szerepét vizsgálják a saját szocializációs folyamatában, vagyis expliciten fókuszba helyezik az egyén identitásmunkáját, mint a folyamat lehetséges magyarázó mechanizmusát.*

Tovább nehezíti megértésünket az a tény, hogy a szervezeti szocializáció *kontextusára* vonatkozóan különálló szakirodalma van az egyes releváns környezeti elemeknek (pl. stratégia, szervezeti és nemzeti kultúra, struktúra, leadership, csoportdinamika), valamint állandó vitatémát jelent a helyes elemzési szint meghatározása is (szervezeti vs. (munka)csoport). A kutatók egyik csoportja szerint az egyének közvetlen kapcsolatban állnak szervezetükkel, míg a másik csoport szerint a szervezeti szocializáció elsődleges színterét a munkacsoport jelenti. Ashforth, Sluss és Harrison (2007) legújabb cikkében egy harmadik megoldást fogalmaz meg, mely szerint a munkacsoport (lokális kontextus) közvetít az egyén és szervezet között, sugallva mindkét szint

fontosságát. Ez a javaslat feloldja ugyan az előbbi ellentétet, de továbbra is nagyon leegyszerűsíti a szervezeti valóságot, amely ennél sokkal több hovatartozási lehetőséget kínál az újonc számára (Sackmann, 1997; Ashforth és Johnson 2001, Martin, 2002). Tekintettel ez utóbbi észrevételre, a szervezeti kultúra „töredezett egységként” (Parker, 2000) való értelmezése, amely egyszerre integrált és megosztott (Sackmann, 1997, Martin, 2002) kínál lehetséges megoldást. Tehát a szervezeteket, mint multikulturális kontextusokat értelmezem, ahol ez a fogalom több - egymást átfedő, keresztező vagy beágyazott – kultúrát jelent, ahol az egyének egyszerre több kultúrának is tagjai. Ezen szűkítő megjegyzés figyelembevételével állítható, hogy *további kutatásokra van szükség multikulturális kontextusban való szocializációs folyamatra vonatkozóan.*

Ugyanakkor, a releváns szakirodalom olvasásakor megfigyelhető, hogy ez a növekvő érdeklődés általában kvantitatív kutatásokat eredményezett, amelyek „a szocializációs folyamat során megélt egyéni tapasztalatok felszínét karcolják csupán” (Saks és Ashforth, 1997:270). Ezt a hiányosságot etnografikus kutatások igyekeznek pótolni, amelyek a maguk gazdagságában és dinamikájában ragadják meg az egyéni szocializációs élményeket. Ezen törekvések eredményeként érdekes leírások születtek különleges szakmákba (pl. halász, tűzoltó vagy rendőr) vagy totális intézményekbe (pl. rendőrség, hadsereg vagy börtön) való szocializációs folyamatokról, de kevésbé vizsgálták a hétköznapi szervezeti vagy szakmai kontextusokba történő beilleszkedést. Következésképpen *szükség van további longitudinális, kvalitatív kutatásokra, amelyek megszokott szervezeti és/vagy szakmai kontextusban vizsgálják a szocializációs folyamatokat.*

A fentiek nyomán a következő, további feltárást igénylő **kutatási rést** azonosítottam: **longitudinális, kvalitatív, folyamatorientált megközelítése a multikulturális szervezeti kontextusban való szocializációnak.**

A disszertáció célja ennek orvoslása, az alábbi lépések mentén: (1) azon szakirodalmak azonosítása és összefoglalása, amelyek a multikulturális szervezeti kontextusban való szocializáció folyamatszemléletű vizsgálatát lehetővé teszik (II. és III. fejezet), (2) az alkalmazott longitudinális kvalitatív kutatási módszertan felvázolása (IV. fejezet), (3) az empirikus kutatás megvalósításának és eredményeinek áttekintése (V. és VI. fejezet), majd (4) az eredményeknek a releváns szocializációs szakirodalommal való összevetése alapján az elméleti vonatkozások feltárása, és a kutatási korlátok és továbblépési lehetőségek végiggondolása (VII. fejezet).

A disszertáció struktúrája

Ezen fejezet utolsó részében röviden felvázolom a dolgozat struktúráját és megfogalmazom az egyes fejezetek célját is.

A II. fejezet célja a **multikulturális szervezet fogalmának**, mint a szocializáció releváns kontextusának, a **meghatározása**. Első lépésként azonosítom a multikulturális szervezettel foglalkozó tudományterületeket (szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás), majd a Martin és tsai. (1996) által definiált rendszerező keret segítségével áttekintem a két tudományterületet, kihangsúlyozva a multikulturális szervezetre megfogalmazott különböző nézőpontokat. Következő lépésként definiálom a kulturális határok és identitás fogalmakat, mint a kontextus (és a későbbiekben vizsgált szocializációs folyamat) meghatározásának lehetséges központi fogalmait. A segítségükkel pontosítom a multikulturális kontextus definícióját a rendszerező keret különböző keresztmetszeteiben.

A III. fejezetben **értelmezem a szervezeti szocializáció elméleteket a fentiekben leírt rendszerező szervezeti-kulturális keretben**. E fejezet célja a szocializáció tartalmára, szereplőire és folyamatára vonatkozó előfeltevések explicitté tétele, valamint a különböző megközelítések eredményeinek és hiányosságainak a felvázolása. Különös figyelmet fordítok majd a folyamatszémleletű elméletekre tekintettel a disszertáció céljára (lásd az identitásmunkát is integráló kutatásokat). Ily módon megvalósítom azt a másodlagos célt is, hogy rendszerezett és átfogó összefoglalását adjam a szocializáció szerteágazó szakirodalmának, legalább részlegesen korrigálva a magyar szakirodalomban e tekintetben fennálló űrt.

A IV. fejezetben **felvázolom a kvalitatív kutatás főbb lépéseit**, amely során figyelembe véve az előző két fejezetben leírt szakirodalom fejlettségi szintjét¹ és a beazonosított kutatási rést megfogalmazom személyes és kutatási céljaimat, valamint a tág kutatási kérdésemet. Ez utóbbinak részkérdésekre való lebontásával igyekszem felszínre hozni a vizsgált folyamathoz kapcsolódó előfeltevéseimet. További lépésként felvázolom a kutatási kérdésnek megfelelő kutatási stratégiát – narratív interjúkra épülő esettanulmány -, majd indokolom a kutatási terepként szolgáló szervezet választásomat. Ezután majd a minta összeállítására, adatgyűjtési és adatelemzési technikákra vonatkozó lényegi információkat foglalom össze. Utolsó lépésként kitérek azon kérdésekre, amelyek a kvalitatív kutatás minőségét hivatottak biztosítani: elmélet és módszertan illeszkedése, kutatói szerepemre való tudatos reflexió (ez végig kulcsfontosságú a folyamatban) és az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság kérdése.

Az V. fejezetben áttekintem az **empirikus elemzés legfontosabb lépéseit** és bemutatom a kiválasztott egyéni eseteket. Első lépésben ismertetem a kutatási terepként szolgáló SZERVEZET

¹ Edmondson és McManus (2007) meghatározásának megfelelően.

legfontosabb jellemzőit, azzal a céllal, hogy az olvasó számára elképzelhetőek legyenek az újoncok munkavégzési körülményei, mindennapjai. Következő lépésben bemutatom az egyéni szocializációs eseteket a kronológiai sorrendbe rendezett fordulópont narratívák mentén.

A VI. fejezetben az elméleti keret differenciációs nem-menedzseri és fragmentációs megközelítéseinek megfelelően **elemzem az egyéni szocializációs eseteket és megválaszolom a kutatási kérdéseimet.**

A VII. fejezetben az előzőekben megfogalmazott eredményeket vetem össze a releváns szocializációs szakirodalom megállapításaival, és kiemelem az **eredmények újszerűségét**, valamint megfogalmazom **kutatásom korlátait és a továbblépési lehetőségeket.**

Szocializáció multikulturális szervezeti kontextusban: megélésem, megértésem

Az előző alfejezetben a kutatási célom kialakulásának szakmai indoklását végeztem el, a szervezeti szocializáció szakirodalmában fellelhető kutatási rés azonosítása révén. A következőkben szeretném röviden áttekinteni kutatási témám kialakulásának személyes útját, (mint folyamatos szocializáció alanya egy magyarországi egyetemen) a következő kérdésekre keresve a választ: *Miért szervezeti szocializáció? Miért multikulturális kontextus?* Kutatásomnak személyes kontextusban való elhelyezésével célom, hogy feltárjam az egyes elméleti vagy empirikus kutatási döntések mögött meghúzódó személyes kötődéseket.

A multikulturális szervezeti kontextusban való szocializációs folyamatok iránti érdeklődés fokozatosan ért meg bennem. A legelső fontos „eseménye” ennek a folyamatnak a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Doktori Iskolájába való felvételemhez kötődik, melynek legmaradandóbb kérdése a felvételi beszélgetés során hangzott el: Hogyan lesz egy fizikusból közgazdász?² A Ph.D. tanulmányaim elkezdésekor pedig úgy tűnt, hogy egyszerre három külön világba léptem be, eltérő elvárásokkal és normákkal. Szocializációs tapasztalatokat gyűjtöttem: (1) *oktatóként*, olyan kérdésekre keresve a választ, mint ki a jó tanár; (2) *tanszéki kollégaként*, pedig azt próbáltam megtudni, hogy mit jelent itt az időmenedzsment (pl. határidők betartása), milyen megbeszéléseken kötelező a megjelenés; és (3) *Ph.D. hallgatóként* kérdés volt számomra, hogy mit is jelent kutatni, hogyan lehet publikálni, milyen hazai és külföldi konferenciákon kellene részt vennem. Ha visszatekintek erre a folyamatra, azt látom, hogy egyszerre tapasztaltam meg, hogy mit jelent tanárnak, tanszéki tagnak, fiatal (nőként) kollégának, kutatónak, Ph.D. hallgatónak lenni, összefüggést keresve ezen elemek között és megpróbálva feloldani a köztük húzódó feszültségeket, azon kérdésre keresve közben a választ, hogy ez hogyan

² Akkor még fizikus végzettséggel rendelkeztem csak, a közgazdász tanulmányaimat pár hónappal később fejeztem be.

is határoz meg engem, hogyan befolyásolja a „kivé szeretnék válni?” kérdésre adott válaszom alakulását. Ezen élmények tudatosították bennem, hogy egy szervezetbe, egy szervezeti kultúrába – ez volt a kutatási területem akkor – való belépéskor valójában több különböző kultúrával találkozunk egyszerre (esetemben a legfontosabbak a szakmai, szervezeti és generációs volt), és egymással kölcsönhatásban levő, időben párhuzamosan történő szocializációs folyamatok során gyűjtünk tapasztalatokat és végzünk identitásmunkát (alakítjuk a ki is vagyok én, kivé szeretnék válni kérdésre adott válaszunkat).

Ily módon érdeklődésem fókuszába a szocializációs folyamatok és identitásmunka került, amelyeknek kontextusát a multikulturális szervezetek jelentették.

Köszönetnyilvánítás

Ezen sorokkal szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik hittel és szeretettel támogattak a kutatási folyamatban és saját magam megismerésére irányuló törekvéseimben. Elsőként témavezetőmnek, Bakacsi Gyulának szeretnék köszönetet mondani a bizalmáért, a kutatói szabadságba vetett hitéért, és, hogy a „válságos pillanatokban” mindig elérhető volt, erősítette önbizalmamat, szakmai tanácsaival és humorával is segített új lendületet venni.

Köszönöm a Vezetéstudományi Intézet vezetőjének Dobák Miklósnak és minden munkatársának, hogy egy olyan szakmai közösség részévé válhattam, ahol folyamatosan tanultam közös gondolkodásokból, szakmai kihívásokból. Hálás köszönet azon kollégáimnak, akik olvasták a disszertáció különböző változatait, és akikkel való beszélgetések segítettek a téma jobb megértésében, és inspiráltak a továbblépésben.

Hálás köszönet bírálóimnak, Sierk Ybemanak, Heidrich Balázsnak és Jarjabka Ákosnak, akik megerősítéseikkel vagy építő kritikájukkal felhívták figyelmem a továbblépés lehetőségeire.

Köszönet a SZERVEZET-nek, hogy lehetőséget adott a longitudinális kutatásra, és külön hálával tartozom az interjúalanyaimnak, akik ismételten időt szántak a beszélgetésekre, és akik bizalommal megosztották velem történeteiket.

Természetesen legnagyobb köszönettel szüleimnek tartozom, akik végig hittek bennem, bíztattak, és meghallgatták „felfedezéseimet” és kínládásomat is. Testvéremnek, Zsoltnak hálás vagyok türelméért, és azért, hogy éveken át csillogó szemmel, és a megfelelő pillanatokban humorral volt jelen.

II. A multikulturális szervezet természetének megértése

E fejezet célja, ahogyan azt már az előbbieken jeleztem, a multikulturális szervezeti kontextus természetének meghatározása. A multikulturális jelzővel a különböző nemzeti kultúrákat felölelő kontextusokat szoktuk általában jellemezni. Jelen kutatásban azonban, ezt a fogalmat sokkal tágabban értelmezem, a szervezeti kontextusban megtalálható kultúrák – szakmai, generációs, osztály, hierarchia – sokszínűségére hívom fel a figyelmet. Amint a következő fejezetben látni fogjuk, erre azért van szükség, mert a szocializációs folyamat megértése szempontjából fontos a lokális kontextus megértése, vagyis a különböző (szub)kultúráknak a feltárása is.

A fejezet célját a következő lépések révén valósítom meg a továbbiakban: (1) a releváns *tudományterületek azonosítása* – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás - és komplementáris jellegük bizonyítása (ki)alakulásuk történeti ívének párhuzamos bemutatása révén, (2) a tudományterületek történeti alakulását hűen megragadni képes rendszerező elméleti keret kiválasztása és bemutatása, (3) a multikulturalis szervezet főbb dimenzióinak azonosítása, valamint (4) a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása a fentiekben meghatározott dimenzióknak az elméleti keretben való értelmezése révén.

Releváns tudományterületek

A multikulturális menedzsment összetett kutatási területe foglalkozik mindazokkal az eltérő kulturális és demográfiai hatásokkal, amelyeket az alkalmazottak magukkal hoznak a szervezetekbe, ahol dolgoznak (Sackmann, 1997; Heidrich, 2000; Martin és tsai., 2006; Prasad és tsai., 2006). A multikulturalizmust áttekintő szakirodalom hangsúlyozza a megközelítések és a kutatási érdekek sokféleségét, valamint azt, hogy az egyes tanulmányok más és más szervezetelméleti alapokon nyugszanak (Chevrier, 1993; Nkomo és Cox, 1996; Nemetz és Christensen, 1996; Bokor, 2000; Parker, 2000; Martin, 2002; Sackmann és Philips, 2004; Martin és tsai., 2006; Kulik és Bainbridge, 2006; Nkomo és Stewart, 2006; Romani, 2007). A témában írott cikkek áttekintése során feltűnt, hogy ezek valójában különböző tudományterületekről – szervezeti kultúra, munkahelyi diverzitás és összehasonlító kultúrakutatások (cross-cultural management)³ – származnak. Emellett sem az összefoglaló cikkek, sem pedig az általuk vizsgált kutatások nem vették figyelembe a más tudományterületeken íródott tanulmányokat. E tudományterületi rövidlátás egyik lehetséges oka az, hogy az összefoglaló cikkek az osztályozási szempontokat magukból az áttekintett tanulmányokból vették át. Ez alól csak Sackmann és

³Harmadik kutatási területként az összehasonlító kultúrakutatásokat említettem, de tekintettel arra, hogy a jelenlegi kutatás során nem a különböző nemzeti kultúrák találkozása áll a fókuszban, ez a megközelítés érdektelen.

Philips (2004), valamint Romani (2007) összefoglaló cikke jelentett kivételt. Sackmann és Philips (2004) azt tekinti át, hogy milyen kontextuális hatások befolyásolták a munkahelyi kultúrával (workplace culture) kapcsolatos tanulmányok fejlődését a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén. Ily módon írásuk szervezőelve az áttekintett tanulmányokon kívülről származik. A szerzők a kultúra és menedzsment tanulmányozásának három lehetséges irányzatát különböztetik meg: a nemzeti kultúrák közötti összehasonlítást (*cross-national comparison*), az interkulturális interakciót (*intercultural interaction*) és az összetett kultúrák (*multiple cultures*) vizsgálatát. Felszínre hozzák az egyes irányzatok mögött meghúzódó elméleti alapfeltevéseket, s ezáltal rá tudnak mutatni azokra a hasonlóságokra is, amelyek összekötik a különböző tudományterületeken született tanulmányokat (pl. a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén születő cikkek egyaránt foglalkoznak azzal, hogy a nemzeti kulturális különbségek miként befolyásolják a vezetési stílust, illetve a szervezeti teljesítményt). Ennek az áttekintő tanulmánynak ugyanakkor két fontos hiányossága van: (1) nem reflektál tudatosan arra, hogy az áttekintett írások eltérő tudományterületekről származnak (összehasonlító kultúrakutatások és szervezeti kultúra), illetve e helyzet esetleges okaira és lehetséges következményeire; továbbá (2) nem terjed ki a kritikai megközelítést alkalmazó tanulmányokra. E két hiányosságot Romani (2007) orvosolja, amikor új keresztmetszetet (*cross-cutting field*) nyit és bevezet egy korábban nem használt fogalmat: „kultúra és menedzsment” (C&M). E fogalommal utal mindazokra a kutatásokra, amelyek a kultúra és a szervezeti magatartás közötti kapcsolatot vizsgálják. Ide tartozónak tekinti az összehasonlító kultúrakutatásra, a nemzetközi menedzsmentre és a szervezeti kultúrára vonatkozó – különböző elemzési szinteken született – tanulmányokat, s ezzel lehetővé teszi a különböző tudományterületeken dolgozó kutatók számára, hogy egymás munkájával megismerkedjenek. A különböző tudományterületekről⁴ és paradigmákból⁵ származó tanulmányokat egy háromdimenziós keretben helyezi el, ahol az egyes tengelyek a következők: „univerzális/specifikus”; „igaz rá/mondják rá” (*'is/said to be'*); struktúrák/egyének (*structures/individuals*). Ebben a vonatkozásban érdekes megfigyelni, hogy a különböző tudományterületekről származó, de a koordinátarendszer azonos mezejébe eső tanulmányok anélkül küszködnek egyazon problémával, hogy egymás eredményeihez érdemben hozzá tudnának járulni. Így például az „egyetemes” és „mondják róla” mezőben olyan tanulmányokat találunk a szervezeti kultúra területén belül, amelyek a szervezeti kultúrával kapcsolatos különböző diskurzusokat vizsgálják és ezekhez kapcsolódó eltérő előfeltevéseket, érdekeket lepleznek le, valamint ezek következményeit tárgyalják (pl. Willmott, 1993); miközben a

⁴ Tudományterületek alatt a szervezeti kultúra, összehasonlító kultúrakutatások és nemzetközi menedzsmentet kell érteni jelen esetben.

⁵ A szerző a Burrell és Morgan (1979) által definiált paradigmákat használja.

munkahelyi diverzitással kapcsolatos kutatások középpontjában „a másikkal” kapcsolatos viták állnak (pl. Zanoni és Janssens, 2004⁶), s (szintén) a különbségekhez kötődő eltérő érdekeket leplezik le.

A fentiekből következik, hogy az egyes tudományterületek közötti különbségek a multikulturalizmus kutatására vonatkozóan nem magyarázhatók pusztán az eltérő elemzési szintekkel, mint a szervezeti vagy a nemzeti szint. Okuk inkább a tudományterületek kialakulásában, történeti háttérében és abban keresendő, hogy a vizsgált problémáknak eltérő aspektusát hangsúlyozzák.

Ahhoz, hogy a szervezeteken belüli kulturális komplexitás természetének – így a szervezeti tagok eltérő kötődéseinek (hovatartozását) – a mélyebb megértését lehetővé tegyem, első lépésként két tudományterületet választottam érdemi forrásnak a fenti áttekintő tanulmányok alapján: (1) a szervezeti kultúra szakterületén íródott mindazon tanulmányokat, amelyek a szervezeti határokat keresztező (*cross-cutting*) és a beágyazott (*nested*) szervezeti (szub)kultúrákra reflektálnak; (2) a munkahelyi diverzitás kutatásának azokat az eredményeit, amelyek a rendszeresen munkahelyi diszkriminációba ütköző csoportokkal foglalkoznak (pl. nők, etnikai kisebbségek). Következő lépésként rövid történeti áttekintést nyújtok a két tudományterület eredményeiről, visszanyúlva a menedzsment kutatások olyan úttörő gondolkodóihoz mint Taylor, Fayol és Mayo. A céloom kettős:

(1) Bizonyítom, hogy a szóban forgó két tudományterületet mindvégig ugyanazokkal a problémákkal foglalkozott – (a) *különbségek* (és hasonlóságok) *léte* a szervezetekben, valamint azok hatása a szervezeti létre, és (b) *egyenlőtlenségek* (ki)alakítása és fenntartása a különböző szervezeti csoportok között - azoknak eltérő dimenzióit hangsúlyozva. A két tudományterület fejlődésének ily módon megvalósított összehasonlító bemutatásával illusztrálom a két tudományterület *komplementáris* jellegét.

(2) Továbbá rámutatok arra, hogy a munkahelyi diverzitás területe képes a szervezeti kultúra megértését gazdagítani azáltal, hogy történeti és társadalmi vonatkozásokkal egészíti ki a szervezeti szubkultúrákra vonatkozó ismereteinket.

⁶ Romani (2007) ezt a tanulmányt a nemzetközi menedzsment területéhez tartozónak kezeli, de tekintettel a cikk tárgyára – HR menedzsment munkahelyi diverzitás diskurzusai – a munkahelyi diverzitás területet megfelelőbb választásnak találom.

1. táblázat A multikulturalizmus történeti (kronológiai) háttere a munkahelyi diverzitáskutatásban és a szervezeti kultúra elméletében

	Munkahelyi diverzitás	Szervezeti kultúra
Korai gyökerek A különbségek elhallgatása	A <i>korai menedzsment szakirodalom</i> (pl. Fayol, Taylor) “a diverzitás fogalmának hiányával tüntet” (Nkomo és Stewart, 2006:521). A Hawthorne-i tanulmányok a vizsgálódás fókuszát a szervezetben dolgozó egyénre helyezik át, de nem tesznek említést pl. a nemi szerepek kérdéséről, annak ellenére sem, hogy léteztek tisztán nőkből és tisztán férfiakból álló munkahelyi csoportok is; valamint arról sem, hogy a nők közül sokan bevándorlók voltak (Billing és Sundin, 2006). Ezek az egyetemességre hajló megközelítések <i>figyelmen kívül hagyták a különböző csoportidentitások gondolatát</i> (Burrell, 1994).	Taksa (1992) értelmezése szerint Taylor kulturális kérdésekkel foglalkozott: igyekezett arra biztatni az alkalmazottakat, hogy szakítsanak a „diszfunkcionális” ellenkultúrákból származó kollektív ellenkezéssel és mint alkalmazottak, osztozzanak a közös célokon (amelyeket a vezetés határoz meg!). Taksa (1992) szerint a kultúrához szorosan kapcsoló összefüggésekre akadhatunk Fayol munkájában is, akinél az „esprit de corps” központi fogalom volt. A Human Relations iskola egyik fontos feltételezése, hogy a dolgozók a munkán kívüli világból hozzák magukkal az értékrendjüket és hiedelmeiket, és ezek aztán a munka területén és a szervezet iránti elkötelezettség terén is befolyásolják attitűdjeiket (Parker, 2000). Ennek megfelelően a munkával kapcsolatos értékek fogalmát a beosztotti rétegre korlátozták és a vezetőségről említést sem tettek. E mulasztás révén élesen elkülönítették a dolgozókat a vezetőktől, <i>anélkül, hogy elismerték volna, hogy a szervezeteken belül szubkultúrák léteznek</i> (Parker, 2000).⁷
A különbségek kezelése	Megjelenik “a diverzitás menedzsmentjének” (managing diversity) gondolata, amin azt értik, hogy a vállalatoknak kezelniük kell munkavállalóik diverzitását – nem azért, mert a törvény vagy az etikai normák ezt megkövetelik, hanem mert ha így tesznek, az gazdasági, versenyképességi előnyökkel járhat a szervezet számára. <i>Ily módon a munkahelyi diverzitás a felső vezetés irányítása alá kerül, figyelmük</i>	1979 – Ebben az évben született meg a szervezeti kultúra, mint tudományterület (Barley és tsai 1988)⁸. Robbanásszerűen megnő az idevágó szövegek száma – olyan menedzsmentguruik tollából, mint Ouchi (1981), Deal és Kennedy (1982), Peters és Waterman (1982), s az elméleti szakemberek is hallatják a hangjukat (pl. Schein (1985), Quinn (1983), Hofstede és tsai. (1990)). A <i>kultúrát független</i>

⁷Mayo erőteljes törekvése arra, hogy az egyént elkötelezetté tegye szervezete iránt, (ismét) megjelenik a kilencvenes évek személy-szervezet illeszkedésére vonatkozó kutatásaiban (ld. később). E kutatásokban az volt az igazi újítás, hogy a szervezeti teljesítmény helyett az egyéni elköteleződést tette meg függő változóknak (ha a szervezeti kultúrát tekintjük független változóknak).

⁸E tárgyban az első konferencia a University of Champaign – Urbana egyetemen zajlott 1979-ben; ugyanabban az évben, amikor az első idevágó cikk megjelent egy brit menedzsmentkutató tollából az Administrative Science Quarterlyben (Pettigrew 1979). Barley és társai (1988) számítógépes keresést végeztek a „szervezeti kultúra” kifejezésre és azt találták, hogy 1975 és 1978 között mindössze tíz cikk jelent meg a témában, de egyedül 1985-ben már 130. Alvesson és Berg (1990) megismételte a keresést és több mint 2250 olyan cikket talált, ahol a szervezeti kultúra vagy szimbolizmus volt a kulcsszó.

	<i>középpontjában pedig a marginalizált csoportok asszimilálása, illetve integrálása áll. A kisebbségi tagokkal szemben az az elvárás, hogy asszimilálódjanak, a szervezet tagjait pedig „színvak” hozzáállásra oktatják, azt sugalmazva, hogy a demográfiai különbségek nem számítanak. A figyelem középpontjában a diverzitás, mint potenciális konfliktusforrás áll, melyet a felsővezetésnek menedzselnie kell.</i>	<i>szervezeti változónak tekintik, amelyet a felső vezetés menedzselni tud. A cél az, hogy erős, egységes szervezeti kultúra jöjjön létre a fokozott szervezeti teljesítmény szolgálatában. A hangsúly a szervezeti integrációra esik.</i>
A különbségek megbecsülése	A diverzitás menedzselésének (<i>managing diversity</i>) helyét átveszi a diverzitás-menedzsment (<i>diversity management</i>) és a diverzitás igenlése vagy nagyra becsülése. Ez a megközelítés hangsúlyozza a másságban rejlő értéket, széleskörű szervezeti változást tesz szükségessé, de sajnos vak marad a kérdés hatalmi aspektusát illetően (Prasad és tsai., 2006). A másságot ebben az esetben olyan célokra használják föl, mint pl. a különböző piacok fölötti ellenőrzés vagy legitimáció megszerzése. ⁹ A figyelem középpontjában az áll, hogy a diverzitás miért jó a szervezetnek. Esszencialista értelmezést alkalmaznak a különféle identitás-kategóriákra és azokat egyéni jellemzőknek tekintik. (Nkomo és Stewart, 2006).	A figyelem fókusza az erős, integrált szervezeti kultúráról áthelyeződik a különféle szubkultúrák vizsgálatára. Ezek úgy jelennek meg, mint amelyek előzetesen meghatározott kategóriák mentén világos határokkal rendelkeznek. A kategóriákat a szervezeti struktúra szerint (vízszintes/funkcionális vagy hierarchikus/függőleges) illetve demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, alkalmazás időtartama) lehet meghatározni (pl. Sackmann (1997) által szerkesztett kötetben megjelent tanulmányok).
A különbségek megkonstruálása	Megkérdőjelezzük, hogy a diverzitás esszencialista természetű jelenség volna, amelyet kisebbségi csoportok hordoznak. Kritikai tanulmányok elemzik egyes szervezetek jellegzetességeit nemzeti szerepek vagy „rasszok” tekintetében. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy a nemzeti szerepek és a különböző faji csoportok hogyan fogalmazódnak meg az egyes szervezeteken belül; illetve hogy ezek a folyamatok miként hozzák létre és tartják életben a szervezetekben az egyenlőtlenséget (Nkomo és Stewart, 2006; Prasad és tsai., 2006). A posztmodern tanulmányok a különböző identitások fogalmi megragadásakor azokat összetett, sokoldalú és változó konstrukciónak tekintik, amelyek társadalmi kontextusban, történeti változások során alakulnak ki, s ily módon ellentmondásoknak és változásnak vannak kitéve. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy miként zajlik a szervezeten belül az identitás kialakításának folyamata (Nkomo és Stewart, 2006).	Kritikai tanulmányok foglalkoznak a szervezeti kultúrák sokféleségével, és felteszik a kérdést, kinek az érdekét szolgálják a kultúrakutatások (pl. Parker 2000). Ennek a gondolati elmozdulásnak jó példái azok a szövegek, amelyek a feminista elméletek felhasználásával tanulmányozzák a szervezeti kultúrát (pl. Mills, 1988; Aaltio, Mills és Helms Mills, 2002). A posztmodern tanulmányok a szervezeti kultúrák komplexitásával, összetettségével, valamint azok változó határaival foglalkoznak. A szervezeten belüli realitásokhoz mindenkor számos különböző értelmezés kapcsolódik és ezek maguk is állandó mozgásban, alakulásban vannak. Itt az azonosulási folyamat kap középponti jelentőséget (pl. Sveningsson és Alvesson, 2003).

⁹ Ezt a megközelítést más néven „a diverzitás mint üzlet” (business case of diversity) címen ismerik.

Elméleti keret

Jelen alfejezet célja azon rendszerező elméleti keret definiálása, amely segítségével áttekinthetővé válnak a relevánsnak ítélt tudományterületek, valamint lehetővé teszi - a következő alfejezetben - a multikulturális szervezeti kontextusra (és a szocializáció folyamatára – l. következő fejezet) vonatkozó eltérő értelmezések bemutatását. Első lépésként – a fentiekben leírt rövid történeti áttekintés alapján – a szervezeti kultúrát fogadom el alapvető, kiindulási tudományterületnek. Ezt kiegészítem a munkahelyi diverzitás tanulmányokból származó releváns felismerésekkel.

A szervezeti kultúrával foglalkozó összefoglaló cikkek különféle rendszerezéseket kínálnak a tanulmányok meta-teoretikus alapfeltevése szerint (Smircich, 1983), a szerzők által követett antropológiai iskolák alapján (Allaire és Firsirotu, 1984), történeti fejlődés szempontjából (Martin és tsai., 1996, Martin és tsai., 2006) vagy Burrell és Morgan (1979) tipológiája mentén (Nemetz és Christensen, 1996; Parker, 2000).

Figyelembe véve, hogy a kultúrával kapcsolatos kutatásokra milyen óriási hatást gyakorolt a Martin és tsai. (1996) által javasolt elméleti keret¹⁰, valamint azt, hogy a szerzők a szervezeti kultúra kutatások kronológiai fejlődését követve alakították ki, így hűen tükrözi annak alakulását, szakirodalmi áttekintésemet erre a modellre építem. További lényeges érv a rendszerező elméleti keret kiválasztásában – amint ezt későbbi részletes kifejtés során látni fogjuk -, hogy a keret lényegi dimenziói képesek megragadni a két tudományterület által vizsgált központi problémákat: különbségek (és hasonlóságok) léte a szervezetben, valamint az egyenlőtlenségek kezelésének vagy megkonstruálásának kérdése. Ugyanakkor – Alvessonnal (2006) egyetértésben – elismerem a tipológiák művi természetét, s azt, hogy ezek a konstruktumok csupán egy lehetséges eszközt kínálnak a tanulmányozott terület értelmezéséhez. Ennek megfelelően a kiválasztott elméleti keret támogatja a *feltérképezést*, de fő célom vele nem az, hogy mindent megjelenítsek, ami a szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás területeken létezik, hanem hogy a segítségével lehetővé tegyem a szakirodalomban való tájékozódást és a multikulturalizmus természetének megértését és főbb dimenzióinak azonosítását.

A Martin és szerzőtársai (Meyerson és Martin, 1987; Martin, 1992, 2002; Martin és társai, 1996) által bevezetett elméleti keret értelmében bármely szervezeti kultúrát három különböző perspektívából vizsgálhatunk: az *integráció*, a *differenciáció* és a *fragmentáció*. Ez a dimenzió jól megragadja a szervezeti kontextusban létező *különbségekhez és hasonlóságokhoz való eltérő viszonyulásokat*, amint azt a későbbiekben részletesen is kifejtem. Legfrissebb munkájukban Martin és társai (2006) a fenti fő dimenzió mellett egy további szempontból is vizsgálják a

¹⁰ Ennek egy releváns jele, hogy a SAGE Handbook of Organization Studies mindkét kötete (1996 és 2006) a Martin és szerzőtársai szervezeti kultúra összefoglalóját tartalmazza.

szervezeti kultúrát, mégpedig a benne tükröződő érdekek nézőpontjából. Az erre vonatkozó tengely két végén a *menedzseri* illetve a *nem menedzseri* érdekek állnak¹¹, az előbbi elhallgatva, míg az utóbbi kihangsúlyozza a szervezeti *egyenlőtlenségek* kérdését. Az itt következő alfejezetben ezt a fő dimenziót (integráció, differenciáció, fragmentáció), valamint a menedzseri – nem menedzseri dimenziót veszem tekintetbe.

Mielőtt figyelmünket azon írások felé fordítanánk, amelyek a fenti két dimenzió által meghatározott mezőkben találhatóak, röviden leírom a fő dimenzió által felkínált három lehetséges perspektívát (integráció, differenciáció, fragmentáció).

Az **integrációs** perspektíva szervezeti szinten konszenzus fennállását, a kultúra különféle szintjei között pedig konzisztenciát feltételez (Meyerson és Martin, 1987; Martin 1992; 2002). Az ettől való eltéréseket diszfunkciónak, mégpedig menedzselhető diszfunkciónak tekinti. Az integrációs nézőpontból íródott tanulmányok normatív megközelítéssel élnek: az integráltságtól való bármiféle eltérést sajnálatos hiányosságnak értelmezik. A kultúra szerintük az, ami a szervezetben közös; afféle „társas ragasztóként” működik, különbségek pedig csupán a felszínen léteznek – ha kellően mélyre ásunk, olyan alapfeltevésekre akadunk, amelyeket a szervezet valamennyi tagja magáévá tett (Schein, 2004). A kutatások általában egybemossák az „én” és a „mi” fogalmait és az egész szervezet közösségére vonatkozóan írnak le érzéseket (Parker, 2000). Az integrációs kutatások többsége ok-okozati kapcsolatot keres a kultúra és menedzsment gyakorlat, az alkalmazottak elköteleződése és a profit növelése között. Támogatják a status quót, a változásokat pedig a vezetők kezdeményezik és vezénylik le.

Felvetődik ugyanakkor egy fontos kérdés, amelyet meg kell vizsgálni, mielőtt továbblépnék a differenciációs megközelítésre, másként nem lehet megérteni a két megközelítés közötti lényegi különbséget. Létrejöhetnek-e szubkultúrák¹² erős szervezeti kultúra mellett¹³? Ha igen, mi ezek tartalma és funkciója?

¹¹ A tanulmányokat módszertani alapon is megkülönböztetik – kvalitatív vs. kvantitatív kutatások – de ez nem érinti szervesen a multikulturális szervezetek mibenlétének fogalmi tisztázását, így a következőkben nem tárgyalom.

¹² A szervezeteken belüli alcsoportok szerepét számos kutató tárgyalta már (pl. Lawrence és Lorsch, 1967), ám nem minden alcsoportot tekinthetünk szubkultúrának. A szubkultúrák olyan csoportok, ahol a közös jellegzetesség az, hogy a tagok valamennyien elkötelezettek a normák, értékek és hiedelmek egy bizonyos készlete iránt (Boisnier és Chatman, 2002). Eredetileg a szubkultúra fogalmát deviáns, bűnöző és más nonkonform csoportokkal társították. A szervezeti tanulmányokban, ahol a szervezeti szubkultúrának számos változata fordul elő, ezek közül nem mindegyik alapul a dominánsnak ellentmondó nézetek kifejezésén (pl. Martin és Siehl, 1983). Fontos megkülönböztetni a szubkultúrát az ellenkultúrától, ahol is az utóbbi mindenképpen a főárral ütköző értékek kifejeződése, tagjai pedig nyíltan szembeszállnak a domináns kultúra bizonyos vonásaival.

A középponti (*pivotal*) és perifériás (*peripheral*) értékek fogalmai alapján - amelyeket Schein (1988) vezetett be - Boisnier és Chatman (2002) mellett érvel, hogy az erős szervezeti kultúrákban is léteznek szubkultúrák. Véleményük szerint a perifériás értékek a különféle szubkultúrák számára fontosak, a domináns kultúra számára azonban kevésbé, s így válik lehetővé, hogy egyes csoportokon belül kulturális különbségek jelenjenek meg. E perspektíva szerint a szubkultúrák a domináns kultúra értékeiből emelkednek ki: egyes szubkulturális értékek ütközésbe kerülnek vele, mások pedig nem. Itt fontos hangsúlyozni, hogy az integrációs megközelítésben – a fentiekben leírtaknak megfelelően – a szubkultúrákat a domináns kultúra szemszögéből, ahhoz való viszonyuk alapján határozzák meg. Martin és Siehl (1983) szerint ezek lehetnek *támogató*, *semleges* vagy *ellenkultúrák*, a hangsúly pedig a domináns kultúra és a szubkultúrák közötti interakciókon van. Így tehát a középponti és perifériás értékeket a fent említett tipológiába beépítve az erős, koherens és konzisztens kultúrákban is elképzelhetővé válik szubkultúrák létezése. A *támogató* szubkultúrák tagjai erősebben ragaszkodnak a fő értékekhez, mint maguk a domináns csoport tagjai. A *semleges* szubkultúrák tagjai egyetértenek a domináns kulturális értékekkel, de egyben ragaszkodnak saját, eltérő, de ezekkel nem ütköző értékeikhez. Az *ellenkultúra* tagjai a szervezet fő értékeivel ütköző értékeket vallanak magukénak. A szóban forgó perspektíva értelmében azonban ez nem feltétlen jelent fenyegetést a szervezet átfogó kultúrájára nézve – akár úgy is tekinthető, mint ami erősíti a domináns kultúrát. Erre pedig úgy kerül sor, hogy a szervezet fő értékei és az ellenkultúra értékei közötti összehasonlítás és reflexió révén lehetővé válik nyíltan megfontolni és megvitatni azokat az értékeket, amelyeket korábban magától értetődőnek tekintettek, s amelyek ily módon kimondatlanul maradtak (Boisnier és Chatman, 2002).

A **differenciációs** megközelítés fókuszában a különböző *szubkultúrák* vizsgálata áll, amelyek e nézet szerint előre meghatározott ismérvek köré szerveződnek és körvonalait világosan meghúzható határvonalak jelölik ki. Meghatározásuk lehetséges szempontjai: a szervezeti struktúra (vízszintes/funkcionális vagy hierarchikus/függőleges); az informális hálózatok; illetve a demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, munkaviszony időtartama stb.). Az integrációs és a differenciációs nézőpont közötti különbség nem elemzési szint kérdése (szervezet vagy csoport), hanem abban nyilvánul meg, hogy az utóbbi irányzat egynél több szubkultúrára, valamint – implicit módon – ezek kapcsolataira fordít figyelmet (egyszerre tartva szem előtt a különbségeket és a hasonlóságokat) (Martin, 2002). A szubkultúrák közötti kapcsolat lehet kölcsönösen *megerősítő*, *konfliktusos* vagy *független* (Louis, 1985).

¹³ Integrációs perspektíva szerint erős kultúráról akkor beszélhetünk, ha a szervezetben magas szintű konszenzus és konzisztencia alakul ki.

A differenciációs megközelítés jelentősége számomra nem csak abban áll, hogy bevezeti a szubkultúrák fogalmát. Fontos ez a nézőpont azért is, mert korrigálni képes az előző megközelítés hatalmi viszonyok iránti vakságát. A hatalom iránti érzékenység szempontjából elkülönítjük a horizontális és a függőleges differenciációt. A horizontális (pl. szervezeti egységek szerinti) differenciálódás éppoly vak lehet a hatalom iránt, mint az integrációs megközelítés, míg a függőleges megkülönböztetés (pl. nem szerint) kitüntetett érdeklődést mutat a szervezeten és csoportokon belüli hatalmi viszonyok és egyenlőtlenségek iránt. Az integrációs és a differenciációs megközelítés közötti másik fő különbség az, hogy míg az előbbi a domináns kultúra és a szubkultúra közötti viszonyt tartja szem előtt, az utóbbi a különféle szubkultúrák közötti interakciókkal foglalkozik, s ebben a keretben a domináns kultúra fogalma nem létezik (létezhetnek viszonylag nagyobb hatalommal bíró szubkultúrák, de nem lehet szó egyetlen, a szervezet egészére vonatkozó, a többiekkel szemben domináns kultúráról).

A **fragmentációs** megközelítés esetében a figyelem középpontjában az értelmezési (sensemaking) folyamat áll: így a többértelműség és bizonytalanságok megfogalmazása, valamint a szervezet határain belül létező különböző kultúrák közötti interakciók, kölcsönhatások. Fragmentációs nézőpontból szemlélve a differenciációs irányzat konfliktusközpontú, duális gondolkodása (pl. fehérek vs. feketék, vezető vs. beosztott, marketing vs. értékesítés) túlságosan leegyszerűsítőnek tűnik, hiszen a szervezetekben értelmezések sokféleségével kell számolnunk, amelyek egymás mellett léteznek és folyamatosan mozgásban, áramlásban (flux) vannak (Martin, 2002). Ez a perspektíva kizárja a konszenzus lehetőségét a szervezet vagy szubkultúrák szintjén, s e helyett konkrét témák köré szerveződő kulturális csoportosulások létezését feltételezi és állítja vizsgálódásának a középpontjába.

A **menedzseri – nem menedzseri** tengely segítségével az egyes tanulmányokat aszerint tudjuk megkülönböztetni, hogy a vezetők érdekeinek szem előtt tartásával íródtak vagy más szemszögből. A *menedzseri* szempontú tanulmányok a kultúrát egyfajta szervezeti változónak tekintik, amelyet lehetséges menedzselni illetve megváltoztatni, s ily módon növelni a szervezet teljesítményét, az alkalmazottak elkötelezettségét, lojalitását és hatékonyságát (Martin, 2002). A *nem menedzseri* szempontú tanulmányok elismerik a szervezetben létező különféle értelmezéseket és láthatóvá teszik, hogy egyes érdekek miként kerülnek előtérbe, miközben másokat elnémiának, vagy figyelmen kívül hagynak (Martin és tsai., 2006).

Itt fontosnak tartom megemlíteni, hogy a Martin és társai (2006) által definiált - és a fentiekben részletesen kifejtett – elméleti keret dimenziói nem kényszerítik rá a kutatót, hogy

elhelyezze kutatását valamely – Burrell és Morgan (1979) – által definiált paradigmában, bár bizonyos kombinációk gyakrabban előfordulnak, mint mások. A részleteket lásd az 1. mellékletben, ahol Burrell és Morgan (1979) által azonosított különféle paradigmák, valamint Martin és társai (2006) által definiált elméleti keret, előzpekben kifejtett két dimenziója jelentik az elemzés három dimenzióját. A 16. táblázat 4×3×2-es mátrixban összegzi az ide vonatkozó tanulmányokat a szervezeti kultúra, valamint a munkahelyi diverzitás kutatási területekről, ahol az egyes metszetek a szóban forgó paradigmát és kulturális perspektívát képviselő tanulmányokra is utalnak. Az egyes tanulmányokat az alapján soroltam egyik vagy másik metszetbe, hogy milyen perspektívából tekintenek a kultúra kérdésére (integráció, differenciáció vagy fragmentáció), milyen érdekeket vesznek figyelembe (menedzseri vagy nem-menedzseri) és mik az elméleti alapfeltevéseik.

Mielőtt továbblépnék és az elfogadott elméleti kereten belül meghatároznám a multikulturális szervezeti kontextus fogalmát, értelmezem az elméleti keret két dimenziója által definiált keresztmetszeteket. A következő szakaszban tehát a fő dimenzió (integráció, differenciáció és fragmentáció) és az érdekek dimenziója (menedzseri és nem-menedzseri) mentén előforduló kombinációkat ismertetem, bővebb áttekintést a négy leggyakrabban használt keresztmetszetről adva (integrációs-menedzseri, differenciációs-menedzseri, differenciációs-nem menedzseri és fragmentációs).

Az **integrációs** és főként a **menedzseri** szempontú tanulmányok általában gyakorlati orientáltságúak (Barley és tsai., 1988). Ebben a keresztmetszetben megtalálhatóak az ismert “menedzsment guruk” írásai (pl. Peters és Waterman, 1982; Deal és Kennedy, 1988; Ouchi, 1981), valamint azon tanulmányok is, amelyeknek célja a szervezeti problémák feltárását és megoldását megkönnyítő kultúra modellek megalkotása (pl. Cameron és Quinn, 1999; Schein, 2004). E tanulmányok a kultúrát, mint a szervezet közös norma- és értékrendszerét definiálják. E tényezőket a menedzsment képes befolyásolni, de csak akkor, ha megérti azok tartalmát és a mögöttes struktúrákat. *„Előbb pontosan át kell látnunk, mi is zajlik egy-egy konkrét szervezetben, ahelyett, hogy ajtóstul rontanánk a házba, hogy megtanítsuk a vezetőket, mit is csináljanak a szervezeti kultúrájukkal.”* (Schein, 1990:110)

Ezek a tanulmányok statikus képet nyújtanak a szervezeteken belüli konszenzusról. A menedzsment felelős azért, hogy a szervezet és annak kultúrája jól alkalmazkodjék a környezethez és elérje a belső egyensúly és integráltság azon állapotát, amely a túléléshez szükséges (Schein, 2004). Ez a megközelítés rendszerint nem vesz tudomást a konfliktusokról, vagy pedig úgy tekint rájuk, mint ami káros hatással van a szervezetben kívánatos homogén

kultúrára (Martin, 2002). E tanulmányok lehetséges céljai a következők: (1) szervezeti kultúra tipológia definiálása (pl. Cameron és Quinn, 1999; Jarjabka, 2001; Mármárosi, 2002; Karácsonyi, 2006); (2) jóslások megfogalmazása a kultúrák és különféle eredményváltozók közötti összefüggésekre vonatkozóan (pl. a szervezet-személy illeszkedés (P-O fit) szakirodalma); vagy (3) felhívják a figyelmet azokra a jelentésekre, amelyek a szervezeti gyakorlatot befolyásolják és magyarázzák, anélkül, hogy a fennálló hagyományt megkérdőjeleznék (klasszikus példaként megemlíthető Barley (1983) írása a ravatalozókról).¹⁴

Az integrációs, nem menedzseri megközelítésnek az alacsonyabb hierarchiaszintek kultúrájáról szóló tanulmányokat feleltethetném meg, de ezek kimondatlanul egy menedzseri szubkultúra létezését feltételezik, elemzésüket pedig a kettő közötti különbségekre építik, s ily módon az elméleti keret differenciációs mezejéhez kerülnek közelebb, és ezért inkább ott tárgyalom majd őket.

A differenciációs és menedzseri szempontú tanulmányok a diverzitásra,¹⁵ valamint a formális (pl. funkcionális, hierarchikus) illetve informális (pl. barátság) alapú szubkultúrákra vonatkozóan tartalmazznak elképzeléseket, miközben funkcionalista feltételezésekkel élnek arra vonatkozóan, milyen stratégiák a legalkalmasabbak a diverzitás menedzselésére. Tárgyalják, milyen gazdasági előnyökkel járhat egyéni-, csoport-, illetve szervezeti szinten, ha a szervezeti tagokat kulturális sokféleség jellemzi, s leírják a bevált gyakorlatokat, amelyek révén a vezetők ezeket a gazdasági előnyöket megvalósíthatják. Így például Cox (2001) modellt alkot a diverzitás sikeres menedzselési folyamatára vonatkozóan; Thomas és Ely (1996) leírja, milyen változtatásokra van szükség a vezetők viselkedésében és attitűdjében ahhoz, hogy egy diverz összetételű munkavállalói csoportot menedzselni lehessen, Dass és Parker (1999) pedig tizenkét tipikus stratégiát ismertet a diverz emberi erőforrás menedzselésére. Ezek a tanulmányok az egyes kategóriákról, mint egyetemesről és történeti dimenziót nélkülözőről beszélnek, a javasolt megoldásokat pedig minden vezető számára általánosan használhatónak tekintik, s mint ilyenek, vakok maradnak a hatalmi viszonyokra vonatkozóan. Trice és Beyer (1993) kutatása jó példa erre, hiszen a szerzők a diszfunkcionalitás és az alkalmazkodás (funkcionalista) nyelvét használják, miközben azt is erősen hangsúlyozzák, hogy a szervezetek multikulturális közeget jelentenek. A

¹⁴Az integrációs és menedzseri keresztmetszetben található tanulmányok általában a kérdőíves felmérés módszerét használják (kivéve azokat, amelyek a harmadik céllal születtek). E tanulmányok részletesebb ismertetését és lehetséges osztályozását a felmérés típusa és a vizsgált kultúraszint szerint (viselkedés vagy értékek) lásd Toarniczky (2006) cikkében.

¹⁵A diverzitás kifejezést itt normatív felhanggal használják, bizonyos vonások, mint pl. a nemzetiség, az etnikai hovatartozás, a nem vagy a kor eloszlásával kapcsolatban egy bizonyos szervezetben; ezeket pedig sokszor független változókként kezelik (Omanović, 2004). A különféle kategóriákat (pl. nem, nemzetiség, életkor stb.) természetesnek, adottnak és magától értetődőnek tekintik (bár ezek közül némelyek szemmel láthatóak, mások nem), valamint leírhatónak és mérhetőnek (pl. Litvin, 1997).

szóban forgó megközelítést alkalmazó kutatók mérik a kulturális diverzitásnak a csoport, illetve szervezet teljesítményére és hatékonyságára gyakorolt hatását, de megválaszolatlanul hagyják azt a kérdést, hogy a szóban forgó kategóriák (maguk a kulturális különbségek) miként és miért jöttek létre, illetve milyen kölcsönhatások érvényesülnek közöttük.

A **differenciációs, nem-menedzseri szempontú** mezőben a fókuszban továbbra is a szervezeteken belüli csoportok és ezek kölcsönhatásai állnak, ám a kutató látóterébe immár bekerülnek a csoportok közötti egyenlőtlenségek is. A szervezeti kultúra „jelentések vitatott kapcsolata; egy társas csoport sajátos értelmezései, amelyek összeütközésbe kerülhetnek egy másik csoport által használt jelentésekkel” (Parker, 2000:87). Az egy-egy szervezeten belüli formális (vertikális és horizontális) (Sharpe, 1997), vagy a szervezeti határokat keresztező (cross-cutting) etnikai (de Vries, 1997; Koot, 1997), földrajzi (Parker, 2000), nemi (Burrus, 1997) és szakmai (Bloor és Dawson, 1994) szubkultúrák megkülönböztetése révén rálátást nyerünk a szervezet egyes csoportjai közötti hatalmi egyenlőtlenségekre, amelyek közül némelyik a szélesebb társadalomban is érvényesülő diszkriminációt tükrözi. E tanulmányok arra kíváncsiak, „hogyan is szokás itt csinálni a dolgokat” – épp azért, hogy ezt megismerve új eljárásmodokat vezethessenek be. A differenciációs, nem menedzseri szempontú megközelítést jól szemlélteti Van Maanen (1991) cikke, amelyben leírja a Disneyland kultúráját, hangsúlyozva a státuszbeli különbségeket és az ellenállási technikákat, amelyek egy saját bevallása szerint erős, homogén kultúrával rendelkező szervezetnél alakultak ki.

A **fragmentációs** nézőpontból születő tanulmányok Alvesson (2002) szerint új irányt mutatnak a kultúrához kötődő jelenségek megértésében: (1) a figyelem középpontjában immár nem a szervezet, hanem az ott létező különböző közösségek állnak; (2) az elvont értékek és hiedelmek helyett a társas érintkezés megfigyelhető gyakorlatát tanulmányozzák. Kevés tanulmány foglalkozik többértelműséggel és íródik a menedzseri érdek nézőpontjából. Ezen tanulmányok szerzőit általában az ambiguitásnak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása érdekli. A klasszikus példa Weick (1991) leírása a tenerife-i repülőtéren történt szerencsétlenségről, ahol is a szerző az ambiguitás gyakorlati következményeit írja le. A fragmentációs nézőpontból íródott tanulmányok zöme azonban az egyensúlyt keresi a menedzseri érdekek és a kritikai megközelítések között, és általában **leíró** hangot üt meg (Martin, 2002).

Összegzőképpen elmondható, hogy az elméleti keret eddig jellemzett¹⁶ - leggyakrabban használt - mezői eltérő feltételezések mentén ábrázolják a kulturális különbségeket és a hozzájuk való szervezeti viszonyulásokat, különböző célokat fogalmazva meg.

(a) Az *integrációs* szemléletű tanulmányok szerzői azonosulnak a menedzsment érdekeivel; feltételezik, hogy a vezetők képesek kialakítani egy domináns szervezeti kultúrát, majd ellenőrizni és szükség esetén megváltoztatni azt. *A cél itt azon eszközök feltárása, melyek révén a különbségek megszüntethetők, az asszimilációt helyezve a középpontba.*

(b) A *differenciációs* szemléletű és *menedzseri érdeket* képviselő írások a kulturális különbségekben *lehetőséget* látnak, feltételezve, hogy ezek a teljesítmény és a kreativitás növeléséhez vezethetnek, ha a vezetés tudja, miként kell ezeket *menedzselni*. *Ezen tanulmányok célja a különbségek menedzselésére sikeresen alkalmazható stratégiák, eszközök meghatározása.*

(c) A *differenciációs* szemléletű és *nem menedzseri* szempontú tanulmányok feltételezik a különböző szubkultúrák létét és ezek konfliktusos viszonyaira való reflexió lehetővé teszi, hogy a szerzők a szervezetekben érvényesülő hatalmi viszonyokkal, valamint egyenlőtlenségekkel foglalkozzanak. Elemzésük *célja* annak a feltárása, hogy *a szervezetekben kialakuló különbségek miként képesek fenntartani a meglévő egyenlőtlenségeket és hatalmi viszonyokat.*

(d) A *fragmentációs* megközelítésű tanulmányok feltételezik a szervezet komplexitását, valamint az állandóan mozgásban és (át)alakulásban levő, sokrétű és nagyszámú értelmezés létét. Céljuk *a konkrét téma körül létrejövő, múltékony kulturális csoportosulások feltárása és bemutatása.*

Martin (2002) szerint a fentiekben részletesen ismertetett három nézőpont (integrációs, differenciációs és fragmentációs) egymás mellett létezik és egymást kiegészítő nézőpontokat kínál, a Lewis és Grimes (1999) által meghatározott párhuzamos technikának megfelelően. Fontos itt kijelenteni, hogy a perspektívák között nem áll fenn rangsor vagy hierarchia, hiszen a párhuzamos technika értelmében a kutatók a kutatás során megtett lépések sorrendjétől függetlenül ugyanazokat az eredményeket érik el. Amíg Hassard (1991) lényegileg négy külön kutatást végzett egyetlen szervezetben, és amellett érvelt, hogy többet tudhatunk meg egy szervezetről, ha a négy paradigma szerint készült kutatások eredményeit tekintjük át, Martin (1992) interjút készített és ebből az egyetlen kutatási anyagból vont le – az integrációs, differenciációs és fragmentációs megközelítéseknek megfelelő – következtetéseket. Az általa vizsgált szervezet a felszínen igen erősen integráltnak tűnt, az interjúk mélyelemzése azonban kimutatta, hogy a szervezetben differenciáció és fragmentáció is jelen van, azzal együtt, hogy ugyanakkor bizonyos integrációs vonások is érvényesülnek. Parker (2000) kritizálja a fenti

¹⁶ Az elméleti keret keresztmetszeteibe tartozó további tanulmányok az 1. Mellékletben kerültek megemlítésre.

hármasként együttes használatának szükségességét a kultúra vizsgálatában, azt állítva, hogy a fragmentációs gondolkodás nem más, mint az előző két perspektíva szintézise. Meggyőződése szerint az első két megközelítés túlságosan művi, hiszen az integráció csupán a hasonlóságokkal foglalkozik, a differenciáció csakis a különbségekkel, míg valójában ezek a tényezők egymás mellett léteznek, hiszen a szervezetek egyszerre képviselnek közösséget és mutatnak megosztottságot¹⁷, s így egyik sem helytállóbb a másiknál. Ha azonban gondosan áttekintjük Martin (2002) és Parker (2000) érvelését a szervezeti kultúra természetére vonatkozóan, felfigyelünk rá, hogy a két szerző egyetért a kultúra komplex természetére vonatkozóan. Mindketten azt állítják, hogy a szervezeti kultúra egyszerre egységes és megosztott, véleményük pedig csak abban tér el, hogy a valóság e szeletét hogyan, milyen szervezőelv mentén érdemes tanulmányozni. Martin (2002) fokozatosan megértés mellett érvel, míg Parker (2000) azt állítja, hogy csak a maga komplexitásában érdemes vizsgálni. Ez utóbbival értek egyet, és ezért a Martin (2002) féle keretet rendszerezőként alkalmazom mind az elméleti áttekintés, mind az empirikus kutatás ismertetésekor.

Multikulturális szervezeti kontextus

A következőkben **a szervezetet**, ahol a különféle kultúrák (szubkultúrák¹⁸) nem homogén és állandó jelenségek, hanem „állandóan vitatott **kategorizálási folyamatok**, amelyek során **egységről és megosztottságról** beszélnek, és újra és újra kijelentik, X olyan, mint mi, míg Y nem olyan” (Parker, 2000:86), **multikulturális kontextusként** értelmezem. Ebben a multikulturális szervezeti kontextusban az egyén egyidejűleg több kultúra tagja, központi jelentőségűvé téve a *kategorizációs folyamatoknak* a megértését. Ehhez meg kell válaszolni a *hasonlóság (similarity)* és *különbség (difference)* meghatározásának kérdését. Az általam kiválasztott két tudományterület – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás - két lehetséges megoldást villant fel ennek a kérdésnek a megválaszolására:

¹⁷ Erre utal Hatch (1997) is, amikor a kultúra megosztott (shared) jellegéről beszél, kiemelve a fogalom kettős jelentését: (1) közös tapasztalat, hasonlóság, valamint (2) különbözőség, valaminek a részekre bontása. Thompson és Fine (1999) kiegészíti ezt a kettős értelmezést a konszenzusos alapon való megegyezés gondolatával. Szükséges a kultúrának mindhárom gondolat mentén való értelmezése, hogy összetettségét megragadhatjuk (és a későbbiekben az összetett identitás fogalmát értelmezhessem).

¹⁸ A különféle kultúrák fogalmát használom, mert a szubkultúra fogalma kutatásom szempontjából két súlyos hiányossággal bír: (1) homogenitást és konszenzust feltételez mind a domináns, mind pedig az alárendelt kultúrákon belül; (2) a szervezeteken belül létező kultúrák között csak alá-fölérendeltségi viszonyt vesz tekintetbe, s így csakis beágyazott (nested) típusú kultúrákkal számol (Parker, 2000) (valójában ez a lehetséges viszonyulási fajtának csupán az egyike, amint ezt érvelésemben megmutatom).

(1) Meg kell határozni a szervezeti tagok **identitását**¹⁹ (Nkomo és Cox, 1996; Sackmann, 1997; Parker, 2000; Martin 2002; Nkomo és Stewart, 2006; Prasad és társai, 2006).

(2) Meg kell húzni a **kulturális határokat** a szervezeteken belül, valamint a szervezetek között (Sackmann, 1997; Parker, 2000; Martin, 2002; Alvesson, 2002).

Ezért a következőkben a multikulturalizmus fő dimenzióiként definiálom: (1) az identitás természetét és (2) a kulturális határok természetét. Döntésemet indokolja az a tény is - amint a következő fejezetben látni fogjuk -, hogy ezen két fogalom központi szerepet játszik majd a szervezeti szocializációs folyamatok értelmezése során is, kapcsolatot teremtve a multikulturális szervezeti kontextus és a szocializációs folyamatok között.

Mielőtt azonban az elméleti keret fentiekben azonosított főbb keresztmetszetein belül pontosítanám a multikulturális szervezeti kontextus meghatározását e két lényegi dimenziója mentén, röviden áttekintem ezek használatát az alapul vett két diszciplínában (szervezeti kultúrakutatás és munkahelyi diverzitás).

Az identitás természete

A következőkben röviden összefoglalom az identitás természetére vonatkozó lényegi információkat, ahol az áttekintés vezérfonalát a fentiekben definiált elméleti keret fő dimenziójának - integráció, differenciáció és fragmentáció – egyéni elemzési szinten való értelmezése jelenti²⁰ (Martin, 1992; 2002).

Ennek mentén megkülönböztethető az identitás integrált, **rögzített** (fixed) és stabil - „lenni” („being”) - megközelítése, biztos vonatkoztatási és kiindulási pontot jelentve, amely segítségével az egyén tájékozódni tud a szervezetben, valamint az identitás bizonytalan, szorongással övezett, változó, decentralizált, középpontját veszített, és mint ilyen, **folyamatjellegű** - „válni” („becoming”) - (Martin, 1992; Martin, 2002; Alvesson, 2006; Prasad és tsai., 2006; Alvesson, Aschcraft és Thomas, 2008; Ybema és tsai, 2009; Alvesson, 2010) megközelítése. Továbbá megkülönböztethető még az identitás egységes (single), vagy összetett (multiple) fogalomként való meghatározása is.

A **rögzített (fixed) identitás** fogalmát használó szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás kutatók a *társas identitás elméletet (social identity theory (SIT))* (Ashforth és Mael, 1989) használják értelmezési alapként (lásd például Sackmann, 1997; Nkomo és Stewart, 2006). Az

¹⁹ Az identitás fogalmát jelen dolgozat keretei között egyéni szinten definiálom.

²⁰ Az integráció, differenciáció és fragmentáció fogalmát Martin (2002: 152) értelmezi mindhárom elemzési szinten (szervezet, csoport és egyén), azzal a vállalt céllal, hogy bizonyítsa, hogy ezen perspektívák nem egyenlők az elemzési szintekkel.

elmélet alap kutatását a szociálpszichológia területén Tajfel és Turner végezte el (lásd Turner, 1975; Tajfel és Turner, 1979). A SIT központi állítása az, hogy az egyének magukat és másokat is társas kategóriákba sorolják és, hogy ezek az osztályozások erősen befolyásolják az interakcióikat (Nkomo és Stewart, 2006), továbbá hogy ebben a folyamatban a hasonló egyének iránti preferencia érvényesül általában, mert ez segít fenntartani egy pozitív társas identitást. A rögzített identitás fogalma szerint az egyéneknek egy vagy több (társas) identitása van, amelyek közül egyet aktíválhat különböző kontextus és egyéni jellemzők által definiáltan (Prasad és tsai., 2006). A SIT megkülönbözteti a személyes és társas identitást, ahol az első az egyén sajátos jellemzőire, készségeire és értékeire vonatkozik (Brewer, 1991; Pataki, 2001; Ashforth és tsai, 2008).

Célomra való tekintettel – multikulturális szervezeti kontextus meghatározása, az identitás fogalmának segítségével – csak a társas identitásra fókuszálok a következőkben. Ez utóbbit meghatározhatjuk „az identitás azon részeként, amely az egyén egy (vagy több) csoporttagságából származik” (Tajfel, 1978:63). A fókuszban a tudatosság (‘X vagyok’), a fontosság („számomra fontos X”) és érzelem („érzek X-el kapcsolatban”) áll (Ashforth és tsai., 2008). Tartalmi szempontból az egyén társas identitása „a közösség észlelt jellemzőinek (pl. értékek, célok, hiedelmek) és a tagok tipikusnak észlelt karakterisztikáinak az összessége” (Ashforth és tsai., 2008:328).

A kategorizáció alapjaként az egyének eltérő szempontokat használhatnak (pl. nem, kor, szakma, öltözködés, munkacsoport). A használt kategorizáció típusa szerint megkülönböztethetünk beágyazott (nested) és keresztező (cross-cutting) identitásokat (Ashforth és Johnson, 2001). A beágyazott identitásokat formális csoportok határozzák meg (pl. munkacsoport, divízió, szervezet), amelyek részei a szervezeti struktúrának, míg a keresztező identitásokat mint formális, mint informális csoportok meghatározhatják, amelyek nem kapcsolódnak a szervezethez (pl. szakma, demográfiai csoportok, helyi sport klub) vagy a szervezet által meghatározottak (pl. projekt csoportok). A két lehetséges kategorizáció típus rámutat arra, hogy az egyének végtelen lehetőség áll a rendelkezésére társas identitásának a meghatározásakor, bizonyítva az identitás összetett természetét. Ez utóbbi kérdéskörét tovább bonyolítja, hogy az egyén különböző helyzetekben eltérő társas identitását hangsúlyozhatja (Pataki, 2001).

Következésképpen, az identitás komplex és helyzetfüggő: különböző elemeit hangsúlyozhatjuk vagy rejthetjük el, tekintettel rugalmas természetére, ugyanakkor bizonyos részei állandóbbak, még ha nem is aktiváljuk őket minden szituációban (Csepe, 1997; Ashforth és Johnson, 2001; Pataki, 2001; Kreiner, Hollensbe és Sheep, 2006a).

Előfordulhat, hogy valaki egyszerűen rugalmasságot mutat a különböző helyzetekben, de az is, hogy számos, egymásnak ellentmondó és önmagában ambivalens „énje” van, amelyek az

interakciók során újra és újra létrejönnek, átalakulnak (Prasad és tsai., 2006), a *változó (fluid) identitásnak* lehetséges fokozatait bizonyítva és felvetve az *identitásmunka (identity work)* szükségességét.

A SIT keretei között az identitásmunkát azon *taktikák összességéként definiálhatjuk, amelyeket az egyének az összetett identitásuk (multiple identity) menedzselésére használnak* (pl. Ashforth és Johnson, 2001, Ashforth és tsai., 2008, Kreiner és Sheep, 2009).

2. Táblázat: Identitásmunka taktikák (Ashforth és Johnson, 2001 és Ashforth és tsai., 2008 alapján)

Identitás természete	Összetett identitás menedzsment: egyéni taktikák	Háttér mechanizmus(ok)
Diszkrét összetett identitás	1. Független identitások kompromisszuma	Különböző identitások kiemelkedésének megváltoztatása (salience shift)
	2. Konvergencia (az egyes identitások pozitív korrelációja)	a. Alacsonyabb rendű identitások közvetítik a magasabb rendű identitásokat; b. Alacsonyabb rendű identitásokat általánosítanak magasabb szintekre;
	3. Kombináció	Kiemelkedési fokozatok: identitás profilok használata
Egy komplex identitás	4. Holisztikus megközelítés	Egyéni narratíva

Az első megközelítés diszkrét és független identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, amelyek hierarchiába szervezhetőek (lásd a beágyazott identitásokat), és az egyének helyzettől függően meghatározhatják a kiemelkedő identitásukat. Következésképpen, ha az egyik identitásunk kiemelkedik, a többi a háttérbe kerül. Példaként képzeljük el, hogy az egyén a projektmunka során a szakmai identitását részesíti előnyben, míg egy felsővezetői megbeszélésen a szervezeti identitását, és így módon a végeredményt egy okos kompromisszunként könyvelhetjük el.

A második megközelítés is diszkrét identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, de megkérdőjelezi az egyes identitások függetlenségét, mert a különböző identitás szintek között pozitív korrelációt feltételez, az identitások konvergenciáját sugallva (Ashforth és tsai., 2008). Az egyén a felsőbbrendű, elvontabb identitásának az értelmezésére felhasználhatja az alacsonyabbrendű identitásait (a fordított folyamat is lehetséges). Példaként említhető Pratt (2000)-es kutatásából az az Amway-es eladó, aki a szervezetet a vezetővel való kapcsolatán

keresztül észlelte. Az alacsonyabb rendű identitások általában kiemelkedőbbek, mint a magasabb rendűek, és közvetítik az utóbbiak egyénre gyakorolt hatását. Ugyanakkor azzal, hogy a különböző szintek között csupán pozitív korrelációt feltételeznek, nem veszik figyelembe az egyes identitások közötti konfliktusokat, amely esetén mindegyik identitás kiemelkedővé válik, az így okozott fájdalmas feszültség miatt. Ha erősen azonosulok a munkacsoportommal, amely ellenkultúrát képvisel a szervezetben, akkor feszültség keletkezhet a szervezeti és munkacsoport identitásaim között, és mindkettő egyidőben aktiválódhat. Következésképpen ennek a megközelítésnek tekintettel kellene lennie a negatív korrelációkra is, és megragadni az egyéni túlélési stratégiákat is.

A harmadik megközelítés felismeri, hogy az egyének nem minden esetben különböztetik meg az egyes társas identitásaikat, és hogy egyidőben több identitás lehet "kiemelkedő, kombinálva és párhuzamosan használt" (Crisp és Hewstone, 2006:4). Ebben az esetben nincs hierarchia az egyes identitások között, és identitás profilokról beszélünk, elfogadva, hogy az egyén nem felejt el az egyes identitásait a különböző helyzetekben. Ha az egyén gyakran teremt kapcsolatot két vagy több identitása között, akkor kapcsolat alakul ki közöttük, és az egyén könnyen kombinálja őket a jövőben is. Ha egy projekttagot arra kérünk, hogy a munkája során használja nemi és etnikai háttérét is, egy idő után ezeket együttesen fogja alkalmazni a munkájában. Ez esetben is diszkrét identitások vannak, de a határokat gyakran átlépik, így szorosabb kapcsolat alakul ki közöttük, és inkább identitás profilokról beszélünk, mint független társas identitásokról.

A negyedik megközelítés, a SIT szempontjából, az előző szélsőséges esetének is tekinthető, de valójában eltérő feltételezéssel él az identitás természetére vonatkozóan, és ezáltal feszegeti a SIT kereteit is. Itt az egyes identitások határai eltűnnek, és az eredmény egy gazdagabb, holisztikus identitás, amely több mint az egyes részelemek összessége (Ashforth és Johnson, 2001). Russo (1998) kutatásában például az újságírók nem tettek különbséget szakmai és szervezeti identitásuk között, a kettő tartalma teljesen átfedett és egymást gazdagította.

Amint láhattuk, a SIT keretei között az *identitásmunka az összetett identitás egyes elemei közötti összefüggések menedzsmentjére* vonatkozik. Ezáltal azt feltételezzük, hogy az egyes identitás elemek stabilak és az egyén által elfogadottak, következésképpen az egyén a fenti táblázatban összefoglalt taktikák mentén csak a köztük levő kapcsolatot alakítja, de magukat az elemeket nem változtatja meg, hanem passzívan elfogadja őket, és így csak részben tekinthető aktív szereplőnek.

Sveningsson és Alvesson (2003) szerint további elmozdulás szükséges a *változó* („becoming”) végpont felé, mert az identitásmunkának az előbbi megközelítése leegyszerűsítő: nem veszi figyelembe a társas identitáson túlmutató lehetséges identitás elemeket és a környezet ellentmondásos és ambivalens jellegét. Továbbá az *egyént* is *aktív* szereplőnek kell tekinteni, aki folyamatos erőfeszítéseket tesz az identitás átalakítására. Ezen megközelítést alkalmazó kutatók munkáiban két identitáshoz kapcsolódó fogalomról olvashatunk, melyek az identitásmunka és az identitásszabályozás (identity regulation) (Alvesson és Willmott, 2002; Sveningsson és Alvesson, 2003). Ezen megközelítésben az *identitásmunka* meghatározható, mint *“azon erőfeszítések összessége, amelyek segítségével az egyének kialakítanak, fenntartanak, megerősítenek vagy átalakítanak koherenciát és megkülönböztethetőséget biztosító konstruktumokat”* (Sveningsson és Alvesson, 2003:1165). A szerzők erős folyamatszempélet (Baken és Hernes, 2006) mentén közelítik meg az identitásmunkát, feltételezve, hogy ennek során az egyének különböző „identitás pozíciókat” (identity positions) (Sveningsson és Alvesson, 2003:1165) hoznak létre, melyek sokszor ellentmondásosak és változóak és nem a csoporttagság jelenti az egyetlen forrásukat. Következésképpen ez a megközelítés sikeresen tükrözi a társas konstrukcionista alapfeltevéseit az identitás természetére vonatkozóan: társas interakciókban dinamikusan alakuló (folyamat) és nem stabil entitás, valamint többszörös (multiple), fragmentált (Alvesson, Ashcraft és Thomas, 2008; Ybema és tsai., 2009). Összességében az *identitásmunka azon taktikákat foglalja magába, amelyek révén az egyének képesek koherenciát vinni az identitás fragmentált észlelésébe, valamint annak megkülönböztethetőségére és pozitívására törekşenek.*

Ugyanakkor az egyén nem légüres térben végzi az identitásmunkát, hanem a környezete által befolyásolva, ami Alvesson és Willmott (2002) szerint identitásszabályozásban nyilvánul meg. Ez utóbbit Grey (2005) kultúra menedzsmentként emlegeti, míg Kunda (1992:11) normatív kontrollnak nevezi, avagy „a tagok elvárt erőfeszítéseinek irányítására való törekvés, a cselekvéseiket meghatározó érzések, gondolatok és tapasztalatok ellenőrzése révén”. Alvesson és Willmott (2002:7) vezette be az **identitásszabályozás**²¹ (identity regulation) fogalmát, amely „az identitás formálására, átalakítására célzott hatást gyakorló” szervezeti törekvéseket hivatott jelölni.

Alvesson és Willmott (2002) az identitásszabályozásnak négy **típusát** határozza meg: (1) **Az egyén meghatározása**, amely történhet direkt módon, vagy indirekten, a szignifikáns „mások” definiálása révén. Ezt illusztrálja nagyon szemléletesen Thornborrow és Brown (2009) vágyott identitás (aspired identity) létrehozásáról és fenntartásáról szóló kutatása. További érdekes

²¹ Tekintettel arra, hogy ez a fogalom honosodott meg az identitás- (Alvesson, Ashcraft és Thomas, 2008), valamint az itt relevánsnak tekinthető szocializációs kutatásokban (Ashforth, Harrison és Corley, 2008) a munkám során ezt használom.

példaként szolgálhat itt Pratt (2000) Amway termék forgalmazókról szóló tanulmányában leírt „álom gyártás”, mint olyan szervezeti gyakorlat, amely révén egy ideális identitást teremtenek a belépők részére, valamint az új („álmodó, nyertes”) identitást szembehelyezik a régi („nem álmodó, vesztes”) identitással. Az Amway a szignifikáns másikat, vagyis mindenkit, aki nem hajlandó Amway termékekkel foglalkozni, vesztesként, nem igazi családként, barátként definiálja, így tovább növelve befolyásoló erejét.

(2) Az **egyén viselkedésének meghatározása**, vagyis zsargon használata, szervezeti értékek követése (pl. vallott értékek, szervezeti sztorik), valamint tudás és készség elvárások. Több kutatásban is olvashatunk például a mentoring fontos szerepéről a szervezeti értékek, sztorik, nyelvezet és szükséges szakmai tudás átadásában (Covaleski és tsai., 1998; Pratt, 2000). Ibarra (1999) tanulmányában pedig arról ír, hogy újonc bankárok hogyan kísérleteznek különböző viselkedés palettával, amelyet sikeres szervezeti tagoktól lestek el, akik jelen esetben szerepmódként szolgáltak. Pratt, Rockmann és Kaufmann (2006) pedig bemutatja, hogy az újonc orvosok identitását hogyan formálta a kötelező öltözék, megkülönböztető jelzésként szolgálva más csoportokkal szemben (nővérek és adminisztratív személyzet).

(3) A **társas kapcsolatok definiálása**, amely az egyén csoport hovatartozását („mi” és „ők” kategóriák kialakítása és megerősítése), valamint a hierarchiában elfoglalt helyét (egyes csoportok és egyének státuszát) jelöli meg. Ennek egy izgalmas példája olvasható Pratt (2000) cikkében, ahol „pozitív programozás” alatt az Amway azt szorgalmazza, hogy a tagok támogató és szoros belső kapcsolatokat építsenek ki, amelyek megvédhetik őket „másoktól”, a nem tagoktól.

(4) A **kontextus meghatározása** szervezeti normák kialakítása és természetesként való elfogadtatása, fenntartása, valamint a releváns külső környezet leírása (pl. piaci helyzet, versenytársak). Releváns példa lehet itt Alvesson és Robertson (2006) cikke, amelyben részletesen leírják, hogyan alakítják és tartják fenn nemzetközi tanácsadó cégek elitista szervezeti identitásukat, amely segítségével a magas teljesítmény elvárások természetessé válnak, és a tanácsadók számára biztonságos szervezeti környezetté, az ügyfelek részére pedig vonzó szolgáltatókká válnak.

Összefoglalásként elmondható, hogy a kutatók feltételezik, hogy az egyén folyamatosan alakítja identitását az identitásmunka és identitásszabályozás kölcsönhatásában, ugyanakkor elismerik, hogy bizonyos identitás elemek – személyes narratívák - lassabban változnak szervezeti kontextusban és a stabilitás vagy ellenállás lehetséges forrásai lehetnek. A kutatók (Alvesson és Willmott, 2002; Sveningsson és Alvesson, 2003; Watson 2008) vitatkoznak azonban arra vonatkozóan, hogy az identitásszabályozás közvetlenül is hat a személyes narratívára, vagy

csupán közvetetten, az identitásmunkán keresztül. Alvesson és Willmott (2002) szerint lehet közvetlen hatásról is beszélni, míg Watson (2008) úgy véli, hogy az identitásszabályozás csupán identitásmunkán keresztül képes hatni, ami azt jelenti, hogy mindenképpen identitásmunka szükséges ahhoz, hogy a személyes narratíva változzon. Jelen kutatásban ez utóbbi megközelítést követem, így feltételezem, hogy identitásmunka szükséges a személyes narratíva alakítására, ugyanakkor az identitásmunka funkciója nem minden esetben a változtatás, bizonyos esetekben épp a személyes narratíva fenntartása az, a külső hatások átalakítása, semlegesítése révén.

Ezen megközelítés szerint az egyén *koherens*, *megkülönböztető* és *pozitív identitás* kialakítására törekszik különböző identitásmunka taktikák segítségével, az identitásszabályozás által is befolyásolva (Alvesson és Willmott, 2002). A *koherencia* nem jelent mást, mint az identitás időben és térben való kontinuitását, vagyis folytonosságát. Az időbeni folytonosság arra utal, hogyan emlékszik az egyén, ki volt a múltban, hogyan észleli magát a jelenben, illetve mit gondol ki lesz a jövőben nem tér el jelentősen egymástól. A térbeli folytonosság azt jelenti, hogy az egyén különböző szituációkban is önmaga tud maradni. Tehát annak ellenére, hogy az egyén különböző helyzetekben eltérőképpen viselkedik, nem gondol önmagára másképp. A koherencia igénye meggátolja, hogy az egyént teljesen a környezete határozza meg (Alvesson és Willmott, 2002). Az identitás további jellemzője – *megkülönböztethetőség* - azt jelenti, hogy mindenkinek sajátos, egyedi identitása van, mely csak őrá jellemző és képes saját magát másoktól való különbözőségén keresztül meghatározni, mások ellenében definiálni (Alvesson és Willmott, 2002).

Ily módon a tapasztalatait tudatosan megélő és beépítő aktív egyént, dinamikus identitást, valamint folyamatosságot feltételeznek, identitás értelmezésükben ötvözve a folyamatelméletek és a narratív pszichológia identitás megközelítését (Carlsen, 2006).

Az általam használt elméleti keretben ezek nem egyszerűen egyetlen dimenzió végpontjai, hanem a szervezeteken belüli hasonlóságok és különbségek, valamint az egyének szervezeti tagságának eltérő értelmezéseiről tanúskodnak, amint azt a későbbiekben bővebben kifejtem.

A kulturális határok természete

Amennyiben elfogadjuk, hogy a szervezetekben különféle kultúrák léteznek, melyek lehetnek beágyazott (*nested*) és határokat keresztező (*cross-cutting*) természetűek, azonnal jelentőséget kapnak az egyes kultúrák körül meghúzható határok (Parker, 2000; Martin 2002; Alvesson, 2003). A szervezetek formális határai nem tehetők egyenlővé többé a kulturális határokkal, valamint ezek már nem tekinthetők egyértelmű és állandó vonalaknak, amelyek különálló, egyedi kultúrákat vesznek körül.

Ily módon a kulturális határookra vonatkozóan két kérdést kell megválaszolni: (1) hol húzzuk meg a határt, valamint (2) milyen természetet tulajdonítunk neki.

Az első kérdésre Martin (2002) fő dimenziója vagy Alvesson (2003) mikró és makró kultúra megközelítése adhat választ. A szervezeti kultúra mikró megközelítése a szervezetekben azonosítható szubkultúrákra helyezi a hangsúlyt, a második, pedig a társadalmi környezetbe ágyazott szervezettel foglalkozik, a szervezet köré vonva az áteresztő kulturális határt. A mikró megközelítés a szervezeten belüli csoportok köré rajzolja ezt fel (pl. szakma, generációk, rassz, stb.). Mindkét megközelítés hangsúlyozza a kontextusnak a kultúrára való hatását, valamint tényként fogadja el, hogy a kultúra különböző elemzési szinteken értelmezhető fogalom, tudatosítva a szintek közötti kölcsönhatások figyelembevételének fontosságát is (Erez és Gati, 2004).

Továbbá tekintettel kell lenni arra is, hogy az egyének egyidejűleg több kulturális közösség tagjai és helyzetfüggő, hogy melyikkel azonosulnak leginkább (Parker, 2000). Következésképpen sokszor nehéz megmondani hol ér véget egyik kultúra és hol kezdődik a másik. Ezen dilemma megoldását a kulturális határok természetének a meghatározása jelenti, melyek lehetnek áteresztőek (Alvesson, 2003), átjárhatóak (Martin, 2002) és cseppfolyósak (Topcu, 2005).

A fentiek nem a kulturális vizsgálódások területi meghatározásának explicit megfogalmazásának szükségességét és lehetőségét kérdőjelezzik meg (Topcu, 2005), hanem a hasonlóságok és különbségek értelmezését hivatottak támogatni azáltal, hogy árnyalják a kulturális határokra vonatkozó ismereteinket.

Multikulturális szervezetek természete

Az alábbiakban definiálom a multikulturális szervezet fogalmát a két fő dimenziójának - (1) az identitás természete és (2) a kulturális határok természete – az elméleti keretben való értelmezése révén (3. táblázat).

3. táblázat: A multikulturalizmus főbb dimenzióinak értelmezése az elméleti keretben (Parker, 2000; Martin, 2002; Martin és tsai., 2006 alapján, annak kiegészítésével)

	Kulturális határok természete	Identitás forrása	Identitás természete
Integrációs (menedzseri)	Szervezeti határok; egyértelmű és stabil	Szervezeti kultúra	Egydimenziós, rögzített
Differenciációs (menedzseri és nem-menedzseri)	Szubkultúrák határai; stabil és átjárható	Szubkultúrák	Összetett identitás
Fragmentációs (leíró)	Témaspecifikus csoporthatárok; változó	Témaspecifikus kultúrák (változó)	Változó identitás

Az **integrációs és menedzseri** megközelítés értelmében a szervezeteket *stabil, egyértelmű határ* veszi körül, és az egyensúly állapota felé törekszenek (Hernes, 2004). A *kulturális határok egybeesnek a szervezeti határokkal*, ily módon *monolitikus, rögzített identitást* eredményeznek, az azonosulás kérdését pedig állandóként tüntetik föl. A Van Dick és társai (2004) által definiált identitástipológia szerint az egyén meghatározhatja magát (1) karrierje függvényében (személyes szint); (2) a szervezeten belüli különféle alegységek szerint (pl. szervezeti egységek, projektcsoportok, stb.) vagy (3) a szervezet egészére vonatkoztatva. Az integrációs szempontú tanulmányok csakis a harmadik lehetőséggel számolnak és feltételezik, hogy minden új tagot értékrendi alapon választanak ki és szocializálnak (Dose, 1997) egy olyan szervezeti kultúrában, amelyet konzisztencia és konszenzus jellemez. Az így létrejövő szervezeti azonosulást időben stabilnak tekintik, s ez alapján megjósolhatónak hiszik a szervezeti tagok viselkedését és érzelmeit. Elképzelhetőnek tartják a szervezettel való kisebb mértékű azonosulást vagy annak a megtagadását, de ez kivételnek számít (Alvesson, 2006). A jelenséget a társas identitás elméletével (SIT) magyarázzák (Ashforth és Mael, 1989), és a szervezeti azonosulást a rend, stabilitás és átláthatóság forrásának tekintik. Ebben a megfogalmazásban a szervezet jelenti az azonosulás forrását és az egyének, mint „hű katonák” (Alvesson, 2006) jelennek meg.

A figyelem középpontjában a kultúra tartalma áll, valamint az, hogy az egyén identitása milyen (vagy milyen kellene, hogy legyen), továbbá a multikulturalizmus egyfajta „top-down” megközelítése, ahol a vezetőknek el kell ítélniük a diszkriminációt, küzdeni a sztereotíp felfogás ellen, csökkenteni az esélyegyenlőtlenséget és mintául szolgálni a szervezeten belüli normatív viselkedéshez. Ebben a rendszerben a vezetők felelősek azért, hogy a szervezeti identitás minden tag hangsúlyos identitásává (salient identity) váljon, függetlenül az egyéni és kontextuális jellemzőktől.

A **differenciációs menedzseri és nem menedzseri** keretben a társas identitáselmélet (SIT) perspektívájából nézve minden szubkultúra („mi”) bizonyos középponti értékek, és az idegen csoporttal egybevetett „másság tudata” köré, valamint a „mi” és „ők” közötti határok mentén szerveződik. A határok kezelése az egyes csoportok közötti interakciókat tükrözi (Dahler-Larsen, 1997). A kulturális határok – az elmélet feltevése szerint – egybeesnek olyan kimondott, mérhető változókkal, mint a hierarchiában elfoglalt státusz, a foglalkozás, a szervezeti egység vagy a projektcsoport. Ezen nézőpont szerint azon szubkultúrák, amelyekhez az egyén tartozik, egyben az identitásának forrása is (Van Dick és tsai., 2004), összetett (mutiple) identitást eredményezve. A SIT alapján állítható – amint a fentiekben láttuk – hogy, az identitás helyzetfüggő, más és más identitás lehet hangsúlyos eltérő helyzetekben. Ez esetben a középpontban az egyes identitás-elemek kapcsolata, valamint a határok átjárhatósága áll.

Amint láthattuk, a két megvitatott megközelítés statikus képet fest a multikulturális szervezeti kontextusról: (1) eltérő közösségek (szervezet vagy szubkultúrák) köré von stabil, ugyanakkor átjárható határokat és (2) azt hangsúlyozza, hogy miben áll az azonosság. Ezzel elnyomja képességünket arra, hogy meglássuk, miként alakul ki a szervezetben az azonosulás a támogató, semleges és ellenkultúrák, valamint a versengő szubkultúrák sokaságában. Ezért szükséges kiegészíteni a fenti képet az elméleti keretünkben soron következő szemléletmóddal is.

A **fragmentációs és leíró** megközelítésben az identitás változó, folyamatszerű („becoming”). A „küszködők” („strugglers”), „stratégák” („strategists”) és „mesélők” („storytellers”) (Alvesson, 2010:6-8) egyaránt identitásmunkával (identity-work) vannak elfoglalva (Sveningsson és Alvesson, 2003), saját identitásukat egy ellentmondásokat, konfliktusos igényeket és többértelműséget tartalmazó kontextusban alkotva meg (Sveningsson és Alvesson, 2003). A multikulturális kontextus meghatározásához a szervezeti tagok saját definíciója vehető figyelembe a „mi” voltuk értelmezésére vonatkozóan (Dahler-Larson, 1997). Egyetlen előre megfogalmazott demográfiai, szakmai vagy szervezeti egységet sem szabad magától értetődően az azonosulás alapjának tekinteni (Parker, 2000; Martin, 2002; Martin és tsai., 2006). Az egyének egyszerre több kulturális közösség tagjai, folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással és ezáltal a kulturális közösségek közötti határok átjárhatóvá és áteresztővé válnak, valamint folyamatos (át)alakulásban vannak. Itt a középpontban a folyamatjellegű és narratív identitás-elemeket is tartalmazó identitásmunka van fókuszban, és a változó, átjárható kulturális határok.

Összefoglalás

E fejezetben összefoglaltam a multikulturális szervezeti kontextusra vonatkozó ismereteket a szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás tudományterületeken egy rendszerező elméleti keret segítségével, amely a könnyebb átláthatóságot és megértést volt hivatott támogatni.

A leírtak alapján szerintem akkor beszélhetünk *multikulturális szervezeti kontextusról*, ha *elismerjük a különféle kultúrák létezését, amelyek határait a folyamatos kategorizálási folyamatok jelölik ki, és amelyek az egyének identitásának forrását képezik.*

Amint láttuk a multikulturális kontextus a szervezeti-kulturális rendszerező keret keresztszeteiben eltérő módon értelmezhető:

(1) Integrációs és menedzseri megközelítésben egyértelmű és stabil szervezeti határ által definiált, ahol az egyén identitásának forrását maga a szervezet jelenti.

(2) Differenciációs és menedzseri vagy nem-menedzseri perspektívában a szubkultúrák köré vont határok által meghatározott, ahol az egyének összetett identitásának forrását az egyes szubkultúrák jelentik.

(3) Fragmentációs és leíró megközelítésben a folyamatosan változó, cseppfolyós határok által definiált, ahol az egyén folyamatos identitásmunka által jellemzett.

Ily módon definiálva a szervezeti kontextust egyúttal azt is kijelöltem, hogy mely határok átlépése lesz releváns a következő fejezet fókuszában levő szocializációs folyamatban - az egyes megközelítések szerint -, valamint azt is, hogy milyen forrásokból táplálkozik majd az egyén identitásának (át)alakítása során.

III. A szocializáció folyamatának megértése multikulturális szervezeti kontextusban

Bevezetés: szocializáció a társadalomtudományokban

A szocializáció fogalma és az ilyen címszó alatt folyó kutatás és elmélet a társadalomtudományok, így például a pszichológia, a szociológia és az antropológia több évszázadon át egybegyűjtött tudását foglalja magába.²²

A szocializációval kapcsolatos legfontosabb kérdés arra vonatkozik, milyen folyamat – vagy folyamatok együttese –, során alakul át az emberi szervezet (mint biológiai entitás) személyé (azaz társas és kulturális entitássá). Érthető, hogy számos tudományterület helyezi figyelmét fókuszába ezt a folyamatot és különböző módszerek alkalmazásával tanulmányozza, annak más-más aspektusa iránt mutatva érdeklődést²³.

A szocializációra vonatkozó korai kutatások a **pszichológia** területén folytak, ahol azt mint emberi *fejlődési folyamatot* értelmezték. Freud pszichoszexuális fejlődési szakaszokra vonatkozó elmélete szerint a szocializáció során az egyén lineárisan egymásra következő fejlődési fázisokon halad végig (Cole és Cole, 2006). Ezen elmélet középpontjában a személyiség szerkezete – az id, az ego és a szuperego – áll; a környezet csupán gyorsítja vagy lassítja a folyamatot. Ezzel szemben Piaget (1950, in Cole és Cole, 2006) a szocializációt közösségi folyamatnak látja és a kognitív fejlődési szakaszok elméletét alkotta meg. A fejlődépszichológusok elméletei a szocializációt *lineáris, egymásra épülő szakaszokból álló, kognitív fejlődési folyamatként* ábrázolják, s funkcionalista indítatással arra törekszenek, hogy megmagyarázzák, hogy a gyerekek miként fejlődnek kompetens felnőtté (Lutfeý és Mortimer, 2003). Ezeknek az elméleteknek komoly hiányossága, hogy időben a gyermekkorra korlátozódnak, s feltételezik, hogy a folyamat eredménye egy jól működő felnőtt (aki nem szorul további szocializációra); valamint hogy számolhatunk egy egyetemes, lineáris fejlődési sor

²²Így pl. Clausen (1968) azt állítja, hogy a szocializáció gondolata már Platón, Rousseau és Montaigne műveiben is fellelhető. A társadalomtudományokban a fogalmat Edward A. Ross használta először (1896, in Somlai 1997) a „társas kontroll” folyamatának leírásához.

²³ Itt érdekes lehet megjegyezni, hogy ahhoz, hogy az ember a jelen bonyolult társadalmi intézményeit és szervezeteit fenntartsa, egy olyan mechanizmusra van szükség, mely az organikus evolúciónál sokkal gyorsabb léptékkal dolgozik, ez pedig a társadalmi és kulturális átadás (Tomasello, 2002). Az emberek fajspecifikus kulturális átadási módokkal rendelkeznek, ez pedig a kumulatív kulturális átadás, melyet lendkerékhatásnak is neveznek (Tomasello, Kruger és Ratner, 1993). A kumulatív kulturális evolúció folyamatához nemcsak kreatív újításokra, hanem pontos szociális átadásra is szükség van, hogy a lendkerék visszaforgását megakadályozza, vagyis az újonnan feltalált tárgy vagy szokás egészen addig pontosan megőrizze javított formáját, ameddig tovább nem módosítják, vagy fejlesztik (Tomasello, 2002).

létezésével. Ezt a hiányosságot részben orvosolja Erikson, aki pszichoszociális fejlődési fázisokról beszél, és azt állítja, hogy a szocializáció egész életen át érvényesülő folyamat. Nyolc fázist különít el, amelyek mindegyike egy-egy életkori feladat köré szerveződik az *identitás kialakulása* felé vezető úton (Ild. Cole és Cole, 2006: 402). Az eddig áttekintett pszichodinamikai megközelítésekkel ellentétben a behaviorista pszichológusok a szocializációt *tanulási folyamatnak* tekintik, amely során a gyermekek elsajátítják a kívánt viselkedésmintákat. Fontos itt még megemlíteni Bandura (1968, Ild. Cole és Cole, 2006) *társas tanuláselméletét*, amely a közvetlen megfigyelésben és a megerősítésben véli felfedezni a legfontosabb mögöttes mechanizmusokat. Elmélete szerint az egyének más személyeket figyelnek meg, s tanulásuk során őket teszik meg mintaképül, miközben cselekedeteit eltárolják és reprodukálják. Az egyén ebben az esetben passzívan integrálja a környezetből érkező megerősítő jelzéseket. Ez a megközelítés nem tesz különbséget imitáció és azonosulás között, s így nem képes magyarázni a szocializációval kapcsolatos egyéb jelenségeket mint például az identitás kialakulása.

Az **antropológusok** ezzel szemben a szocializációt *kulturális átöröklésnek* tekintik, sőt, néha az *enkulturáció*²⁴ kifejezéssel használják felcserélhetőként. Az antropológia érdeklődése a szocializáció iránt Mead és Benedict munkájával kezdődött (a '30-as évek végén), akiket az érdekelt, hogy a kultúrák miként befolyásolják az emberi életciklus átmeneteit, különösképp pedig a gyermekkorból a felnőttkorba való átmenetet (Sam és Berry, 2006). Ebben az időszakban (1920-as és '30-as évek) a „kultúra és személyiség” irányzat (fő alakjai: Margaret Mead, Ruth Benedict, Franz Boas) állt a középpontban, amelyet főként a hagyományos és írásbeliség előtti társadalmak érdekeltek. Ezek a szerzők a „kulturális relativizmus” mellett érveltek, s azt állították, hogy az embert formáló fő erő nem a biológiai örökség, hanem a kultúra (s ez a válasz igencsak nagy horderejűnek tűnik, ha tekintetbe vesszük az Európában akkoriban zajló változásokat). A különböző *átmeneti rítusok tanulmányozása* nyomán ezek a szerzők fontos adalékokkal szolgáltak a szocializáció megértéséhez. Megfigyeléseik szerint az átmeneti rítusok három kulcsfontosságú funkciót töltenek be a szocializációs folyamatban: (1) lehetővé teszik a beltágok számára, hogy az új tagoknak átadják tudásukat; (2) jelzik az egyes szakaszok határát és jelentést adnak ezeknek

²⁴ Ugyanakkor a két fogalom között van egy fontos különbség is. Sam és Berry (2006) szerint az enkulturáció magába foglalja „mindazt a tanulást, amely az emberi életben végbemegy, **anélkül, hogy bárkinek kimondott szándéka lenne**, hogy a szóban forgó tudást átadja.” A tanulásra mindazon lehetőségek miatt kerül sor, amelyek egy egyént a környezetében körülvesznek. A szocializáció ezzel szemben általánosságban előfeltételezi az egyén szándékos formálását, a „veteránok” és újoncok valamiféle együttműködését, s az utóbbiak konkrét oktatását és képzését (Sam és Berry, 2006). Az enkulturációval és a szocializációval egy további fogalom is szorosan összekapcsolódik, s a kulturális tudásátadás egy további lehetséges folyamatát jelzi, ez pedig az *akkulturáció*. Ha a folyamat egészében az elsődleges kultúrában megy végbe, akkor az enkulturáció a helyes fogalom, ha azonban egy másik, másodlagos kultúrával való érintkezés indítja be a folyamatot, akkor az akkulturáció fogalmat indokolt használni (Sam és Berry, 2006).

mind az egyén, mind pedig az új tagot fogadó közösség számára; (3) jelzik a beltág és az újonc eltérő szerepeit, ezzel megerősítve a hierarchiát és a normákat. E megközelítés fő gyengesége a „kulturális determinizmus,” amely szerint az egyén passzív befogadó, személyiségét pedig a kultúra erői alakítják. Hála a szimbolikus interakcionista tanulmányoknak – amelyek Geertz (1973, in Geertz, 2001) munkájával kezdődtek – a mai kulturális antropológiában a szocializációt már *a valóság közösségi megkonstruálása folyamatának tekintik, amelynek részét képezi a kultúra reprodukciója.*

A szocializáció **szociológiai** értelmezése mindazokat a folyamatokat hangsúlyozza, amelyek során az *egyén megtanulja, miként illeszkedjen be a társadalomba* (Lutfey and Mortimer, 2003). A szocializációs folyamat különféle értelmezései alapján három fő megközelítés rajzolódik ki: (1) a strukturalista-funkcionalista (pl. Emile Durkheim, Parsons); (2) a kritikai tanulmányok (pl. Bourdieu); és (3) a szimbolikus interakcionista (pl. Goffman, Garfinkel) (Somlai, 1997) irányzat. A strukturalista-funkcionalista megközelítés szerint az egyének (tudatosan vagy öntudatlanul) a már fennálló kulturális és társas mintázatokat reprodukálják. Értékrendjük és viselkedésük azáltal alakul ki, hogy kulturális mintákat és társadalmi normákat sajátítanak el (Somlai, 1997). A kritikai tanulmányok érdeme az, hogy a figyelmet a történeti háttérre és a hatalmi viszonyokra irányítják, amelyek az átadott kulturális mintázatok és társadalmi normák háttérében meghúzódnak. Állításuk szerint a szocializáció a társadalmi diszkriminációt megerősítő mechanizmus. Rámutatnak a folyamat olyan rejtett aspektusaira, mint a szegregáció és a marginalizáció. Emellett pedig bevezetik a „túlszocializáltság” fogalmát is (Wrong, 1961), s figyelmeztetnek, hogy a strukturalista-funkcionalista értelemben sikeresnek nevezhető szocializáció valójában abszolút integrációt jelent, s így módon a személyes identitás elvesztésével jár, s ahhoz vezet, hogy az egyént a szocializáció tárgyaként kezeljük.²⁵ E két megközelítésen belül (strukturalista-funkcionalista és kritikai) az egyén viszonylag passzív, az aktív részvételre vonatkozó (*agency*) tengely determinisztikus végén helyezkedik el. E tengely másik végpontjához közelebb találjuk a konstruktivista, szimbolikus interakcionista megközelítést, ahol az alkalmazkodást gyakran felszíni folyamatnak tekintik, hiszen az egyének valójában nem passzívak. Észlelésük szelektív, különféle lehetőségek között válogatnak, döntéseket hoznak. A kultúra mélystruktúráinak értelmezése révén felismerhetjük, hogy ami a szocializált személy számára magától értetődőnek tűnik, az valójában egy tárgyalási folyamat végeredménye (Somlai, 1997).

²⁵A túlzásba vitt, teljes integrációt követelő szocializáció kártékony következményeit a totális intézményekről – börtönökről, pszichiátriai intézményekről – szóló tanulmányok írták le a legszemléletesebben.

A szocializáció tanulmányozása során – mindhárom fentebb említett társadalomtudományban – két fő áramlatot különíthetünk el. A szocializációval kapcsolatos korai tanulmányok passzív, (túl)alkalmazkodó egyénnel számolnak; ezt követően eltolódást észlelünk a szocializálódó személyek aktív szemlélete irányába, ahol az emberi interakciók és annak értelmezése adja a szocializáció mögött meghúzódó hajtóerőt. (Ezzel egyben elmozdulás történik az aktív részvételt (agency) jelző tengelyen.) A fent említett eltolódással párhuzamosan az idő tényezőjével kapcsolatos alapfeltevés is megváltozott, hiszen a szocializációt immár mint egy egész életen átívelő, folyamatos folyamatot jelenítették meg, amely nem korlátozódik a gyermekkorra. Ennek nyomán pedig megnövekedett az érdeklődés a felnőttkorban – különösen a munkahelyi vagy szervezeti környezetben – végbemenő szocializáció iránti.

Szocializáció szervezeti kontextusban: fogalmi tisztázás

Miután általánosan elfogadottá vált az a gondolat, hogy a gyermekkori szocializáció semmiképp sem készítheti föl az egyént az élete során bekövetkező összes változásra, a szocializációval foglalkozó kutatások a felnőttkor – különösen pedig a munkahelyi szocializáció – felé fordították figyelmüket (Cohen – Scali, 2003, Lutfey és Mortimer, 2003). Itt két folyamatról van szó: **szocializáció a munkára** (*socialization for work*) és **szocializáció a munkavégzés során** (*socialization by work*) (Antalovits, 2001; Cohen – Scali, 2003). A munkára való szocializáción mindazokat az attitűdöket, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén a családban, a baráti körben és az oktatási környezetben sajátít el, még mielőtt a munka világába belépne. Ezzel szemben a *munkavégzés során* végbemenő szocializáció a fiatal felnőttek legfontosabb identitásváltásait jelzi, amelyek az iskolából a munkába való átmenet során következnek be (Antalovits, 2001; Cohen – Scali, 2003; Takács, 2006). Ez utóbbi folyamat főként a munkahelyi élet korai szakaszában érdekes, amelyet korai karrierszakasznak (*early career stage*) (Hall, 2002) vagy szervezeti belépésnek (*organizational entry*) (Van Maanen and Schein, 1976)²⁶ is szokás nevezni.

Elismerem, hogy a pálya kezdetén szerzett szocializációs élmények erőteljesen befolyásolhatják a későbbi szocializáció sikerét (Hall, 2002), valamint a készségek, attitűdök és a magatartás fejlődését (Ruiz – Quintanilla és Claes, 1995). Ily módon ez az időszak a felnőttkor egyik legfontosabb átmeneti korszakát jelenti, amely gyors identitásváltást és az élet számos területének átszervezését követeli meg az egyéntől (Cohen – Scali, 2003, Ivanov, 2003).

²⁶ A munkaerőpiacra belépő fiatal felnőttek szocializációjára vonatkozó egyik legátfogóbb tanulmányt – amely két szakmát és nyolc európai országot ölelt föl – egy a WOSY (Work Socialization of Youth) által kivitelezett nemzetközi kutatási projekt keretében végezték el (Ruiz – Quintanilla and Claes, 1995).

Ugyanakkor azonban egyetérték Lutfey és Mortimer (2003) megállapításával, amely szerint a munkahelyi szocializáció folyamatos folyamat, amely mindvégig tartalmaz olyan – talán nem egyformán intenzív – munkahelyi átmeneteket, mint az újabb szervezetekbe való belépés, a kiküldetés vagy az előléptetés. Ezeket a különféle munkahelyi váltásokat *szakmai (occupational)* vagy *szervezeti szocializáció (organizational socialization)* címen tanulmányozták (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007). A szakmai szocializációs tanulmányok azokkal a tartalommal szorosan összefonódó értékekkel, viselkedésekkel és attitűdökkel foglalkoztak, amelyeket a különféle szakmák és ezek tanulási folyamatai megkövetelnek. (Így például esettanulmányok születtek arról, miként lesz valaki halász Alaszkában (Bourassa és Ashforth, 2001) vagy könyvelő (Ibarra, 1999; Fogarty, 2000; Anderson- Gough, Grey és Robson, 2001), miközben a szervezeti szocializációs tanulmányok a munkára sajátosan jellemző tanulás mellett hangsúlyozzák annak fontosságát is, hogy az egyén elsajátítsa a szervezeti kultúrát és kiismerje magát a munkahelyen fennálló különféle hatalmi viszonyok között. Ez a két folyamat véleményem szerint csak mesterségesen választható el egymástól, hiszen valójában egymással összefonódva jelennek meg. A legtöbb tanulmány azonban a folyamatnak vagy az egyik, vagy a másik aspektusát hangsúlyozza. Az alábbiakban az előző fejezetben leírt kulturális-szervezeti fogalmi keretben tekintem át a szervezeti szocializációról szóló tanulmányokat. Rámutatok, hogy ha a folyamatot mélységeiben akarjuk megérteni, ehhez szükség van a szakmai és szervezeti szocializációról szóló tanulmányok integrációjára.

Szocializáció multikulturális szervezeti kontextusban

A következőkben, tágabb megközelítést alkalmazva, a szervezeti szocializációt²⁷ olyan folyamatnak tekintem, amelynek *kezdétét egy szervezeti – külső vagy belső - határ átlépése jelzi* (Van Maanen és Schein, 1979), valamint “közvetít egyén és szervezet között, és amely révén az egyén a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik”²⁸ (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007:1).

Ez a tág megközelítés teret biztosít kutatási céloom elérésére, mert:

(1) a szocializálódó **egyént (inter)aktív résztvevőnek** tekinti, nem pedig az információ passzív befogadjának egy viszonylag determinisztikus fejlődési modellben;

²⁷ Az alábbiakban szervezeti szocializáción a belépés utáni szakaszt értem.

²⁸ Később – az elméleti keretemben szereplő három perspektíva feltevéseit követve – e fogalom részletesebb definíciójával szolgálok.

(2) a szocializációs folyamat **folytonos** – nem zárul le véges, előre determinált, időintervallumon belül, és az egyén lehet újonc vagy a szervezet veteránja, aki épp munkahelyi változást él át (pl. új osztályra helyezik át, előléptetik, stb.);

(3) a szocializáció **egyidejűleg különböző közegekben történik** (pl. munkacsoportban, szervezetben).

Mint ilyen, a szervezeti szocializáció egyúttal sikeresen épít az életciklus-szocializáció, a szakmai szocializáció, a totális intézményekben való szocializáció (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007) és a csoportszocializáció²⁹ (Moreland és Levine, 2001; Myers és McPhee, 2006) területeken elért kutatási eredményekre, valamint az előzőekben felvázolt tudományterületek hagyományaira.

A felsoroltak bizonyítják a terület komplexitását, melynek áttekintésére az előző fejezetben definiált rendszerező elméleti keretet használom. Mielőtt azonban részletesen kifejténém a folyamatra vonatkozó releváns ismereteket, a 4. táblázatban röviden összefoglalom, hogy (1) *milyen határokat lép át az egyén* a szocializációs folyamat során, valamint, hogy (2) *mit jelenthet az egyén számára a szervezetre jellemző tevékenység részévé válás*, tekintettel az előző fejezetben kifejtettekre a multikulturális szervezeti kontextus természetére vonatkozóan.

4. táblázat: Szocializációs folyamat lényegi kérdéseinek elhelyezése a rendszerező elméleti keretben (saját rendszerezés)

	Milyen határokat lép át az egyén?	Mit jelent az egyén számára?
Integrációs (menedzseri)	Szervezeti határt	A szervezet értékeinek, normáinak elsajátítása Szervezeti identitásának (ki)alakulása
Differenciációs (menedzseri és nem-menedzseri)	Szubkultúrák határait	A szubkultúrák értékeinek, normáinak elsajátítása Összetett identitásának (ki)alakulása
Fragmentációs (leíró)	Változó, témaspecifikus csoporthatárokat	Folyamatos értelmező folyamat Folyamatos identitásmunka

A szervezeti szocializáció *fontosságát* tükrözik a *folyamat lehetséges hatásai* (pl. szervezeti értékek, hiedelmek internalizációja; identitás átalakulása; szervezeti kultúra stabilizálása, szervezeti egyenlőtlenségek fenntartása, stb.), valamint a munkahelyi

²⁹ Ezek a tanulmányok a differenciációs elméleten belül nyernek jelentőséget; lsd. később).

intervencióknak és változásoknak - az egyéni szinttől (pl. projekt munkák, külföldi munkák) a szervezeti szintig (pl. vállalati összeolvadások és felvásárlások) terjedően – köszönhető *növekvő gyakorisága*.

A következőkben részletesen kifejtem a szervezeti szocializáció folyamatára, tartalmára és lehetséges hatásaira vonatkozó ismereteket a releváns modellek és kutatások bemutatása révén, ahol a strukturáló elvet a rendszerező elméleti keretem definiálja.

Szocializáció: integrációs perspektíva

Ebben a perspektívában a *szervezeti szocializáció*³⁰ az a folyamat, amely mindig lezajlik, ha egy egyén átlép egy szervezeti határt³¹, s ezzel –szervezeti akciók révén, amelyeket a felsővezetés³² tervez és ellenőriz – idegenből a szervezet beilleszkedett és hatékony tagjává válik (Feldman, 1976). Valójában e folyamat sikerén múlik a szervezet fennmaradása (Van Maanen and Schein, 1979). Számos definíciója létezik a fogalomnak a szakirodalomban, de három közös, mögöttes, előfeltevést mégis könnyen azonosíthatunk:

(1) Az újoncok objektív, „valós” szervezeti elvárásokkal találkoznak, amelyek meghatározzák, mit tekintenek helyes és helytelen magatartásnak az adott szervezetben (Ashford és Taylor, 1990).

(2) A szervezeti taggá válás feltétele a tanulás (Schein, 1968; Van Maanen, 1975; Morrison, 1993a, b; Bakacsi, 1996; Ashforth, Sluss és Saks, 2007), illetve új gondolkodás- és viselkedésmódok elsajátítása (Trice és Beyer, 1993). Következésképpen feltételezik, hogy a sikeres szervezeti szocializáció az egyénnél bizonyos fokú változással jár együtt, s szükségessé teszi a szervezeti kultúrához való alkalmazkodását.

(3) A szervezetbe való beilleszkedés során az egyének a megkívánt változások egy részének tudatában vannak (Ashford és Taylor, 1990), és a folyamatnak proaktív résztvevői (Miller és Jablin, 1991; Morrison, 1995; Ashforth, Sluss és Saks, 2007).

A szervezeti szocializáció jelentősége mind az egyének, mind pedig a szervezetek szempontjából a következő funkciói mentén mutatkozik meg: (1) az újoncot átformálja a szervezet **hatékonyan működő tagjává** (Feldman, 1976); (2) biztosítja a szervezet **központi**

³⁰ A fogalom itt arra utal, hogy az egyének hogyan alkalmazkodnak a személyes átmenetekhez (pl. új szervezetbe vagy munkakörbe való belépés), nem pedig a szervezeti változásokhoz (pl. összeolvadás, átstrukturálás stb.).

³¹ Egyetértek Van Maanen és Schein (1979) megállapításával, hogy akárhányszor egy egyén átlép egy külső (szervezeti) vagy belső (pl. funkcióval vagy hierarchiával kapcsolatos) határt, új szocializációs folyamat kezdődik, ám az integrációs megközelítésnél a figyelem a szervezeti határookra összpontosul, mert itt a szervezetet egységes és konzisztens kultúra jellemzi. Ezen túl rámutatok, hogy az ezen perspektívából íródott tanulmányok javarésze a szervezeti határon átlépő új tagokkal, s a belépés utáni élményekkel foglalkozik. A határátlépés más fajtáit a következő két megközelítés kapcsán tárgyalom majd. A differenciációs megközelítésnél a hangsúly a különféle (pl. funkció vagy hierarchia mentén létrejövő) szubkultúrákra esik majd, a fragmentációs megközelítésnél pedig a szervezeten belül jelenlévő többszörös kultúrákra.

³² Ugyanakkor ebben az irányzatban is létezik egy néhány nem menedzseri szempontú tanulmány, amint erre később rátérek.

értékeinek folytonosságát (Van Maanen and Schein, 1979) azáltal, hogy az újoncok internalizálják a szervezet kulturális perspektíváját (átadni annak egységes érzetét, hogy a szervezet mit képvisel és az egyéneknek hogyan kell az eseményeket és értelmezéseket megformálniuk). Ezek a funkciók tükröződnek a tanulmányozott szocializációs eredményváltozóiban is: (1) a hatékonyságot a *teljesítmény* mérésén keresztül ítélik meg, míg a tagság ténye a kötődés olyan attitűdbeli mutatóiban érhető tetten, mint a szervezettel való *azonosulás*³³, a *bevonódás* (a munkába és a szervezetbe), a szervezet iránti *elköteleződés*; (2) az újoncok személyes értékrendbeli változását pedig, valamint azt, hogy a szervezet értékrendjéhez mennyire kerülnek közel a szocializáció révén, a *személy-szervezet illeszkedés* (Person-Organization fit) mérése tudja megragadni.

Mindent összevetve a szocializáció egy kettős dinamikával működő folyamatnak tekinthető: egyfelől értelmezhető, mint a szervezet normáihoz és értékeihez való *akkulturációs folyamat*³⁴, másfelől, pedig mint a *szervezet iránti attitűd szintű kötődés (attachement) kialakulása* (Delobbe és Vandenberghe, 2001).

Ebben a perspektívában a szervezeti szocializációs folyamat olyan hagyományos elméleteken keresztül ragadható meg, mint a **szervezeti szocializációs tényezők – szocializációs taktikák elmélete** (Van Maanen és Schein, 1979; Jones, 1986; Allen és Meyer, 1990; Ashforth és Saks, 1996; Ashforth, Saks és Lee, 1998) vagy a képzési, orientációs és mentor programok³⁵. Vizsgáljuk ezek hatását az egyén **proaktív viselkedésére**, befolyásukat a **tanulási tartalomra**, valamint a rövid és hosszú távú eredményekre (Saks és Ashforth, 1997). Annak ellenére, hogy a szervezeti szocializáció különböző, fent említett, területeit szerteágazóan kutatták, nem történtek komoly erőfeszítések arra nézve, hogy ezeket az eredményeket egyetlen átfogó modellbe integrálják. Jelen pillanatban csupán elméleti javaslatok találhatók a szakirodalomban egy integrált szocializációs modell kialakítására, (pl. Saks és Ashforth, 1997; Cooper-Thomas és Anderson, 2006; Ashforth, Sluss és Saks, 2007), amelyeknek csupán részleges változatát tesztelték empirikusan (pl. a szocializációs taktikák és az egyéni proaktivitás kölcsönhatásai és hatásuk a szocializáció eredményére (Klynn, 2001; Gruman és tsai., 2006); a tanulás közvetítő

³³ A szervezettel való azonosuláson azt értjük, hogy az egyén önmeghatározásában mekkora szerepet játszik a szervezet és mindaz, amit az képvisel. (Ashforth és Mael, 1989).

³⁴ A menedzsmentkutatók hagyományosan az expatrióták kapcsán tanulmányozták az akkulturáció kérdését (pl. Atiyah, 1996; Selvarajah, 1998), a szervezeti akkulturációt pedig összeolvadások és felvásárlások esetében (pl. Nahavandi és Malekzadeh, 1988; Larsson és Lubatki, 2001).

³⁵ Van Maanen és Schein (1979) munkáját megelőzően ezek a diszkrét tevékenységek – pl. tréningek, orientációs programok és mentoring – álltak a szocializációs folyamat fókuszában, anélkül, hogy létezett volna egy egységes gondolati keret, amely őket összekötné. A fenti szerzők által kínált szocializációs taktika-modell áthidalta ezt a hiányosságot, ezért a továbbiakban az ő alapvető jelentőségű munkájukban használt értelemben utalok a szocializációs taktikákra.

szerepe a taktikák és eredményváltók között (Kammeyer-Mueller és Wanberg, 2003; Hart és Miller, 2005; Ashforth, Sluss és Saks, 2007).

Ezek a hagyományos megközelítést alkalmazó tanulmányok (1) a *tartalomra* összpontosítanak – (a) lehetséges tipológiákat vázolnak föl a szervezetekben használatos szocializációs módszerekre vonatkozóan (szocializációs taktikákról szóló tanulmányok), illetve az egyének által használt eljárásokra nézve (proaktivitással kapcsolatos tanulmányok); (b) tartalmi szempontból osztályozzák a szervezet által átadott üzeneteket és az egyén által összegyűjtött információt (tanulással kapcsolatos cikkek) és (2) a különböző *változók kölcsönhatásait* keresik (varianciaelmélet), különféle modelleket terjesztenek elő a szervezeti szocializáció sikerére nézve, valamint különféle sikermutatókat azonosítanak ezzel a folyamattal kapcsolatban (rövid és hosszú távú eredmények).

A következő szakaszban előbb röviden leírom a szervezeti szocializáció fent említett hagyományos megközelítéseit és bemutatom e különféle perspektívák létező kombinációit, majd egy integratív modell alapján megfogalmazom az integrációs perspektíva főbb korlátait, hiányosságait.

A szervezeti szocializáció kontextusa: taktikák

A szocializációkutatás egyik legaktívabb területének művelőit az foglalkoztatja, hogy a szervezetek miként strukturálják az újoncok szocializációs környezetét különböző szocializációs technikák alkalmazásával. Ezek a tanulmányok Van Maanen és Schein (1979) korai munkájában leírt modellre épülnek (például Jones, 1986; Allen és Meyer, 1990; Ashforth és Saks, 1996; Ashforth, Saks és Lee, 1998; Cable és Parsons, 2001; Kim, Cable és Kim, 2005; Gruman és tsai, 2006; Saks, Uggerslev és Fassina, 2007). A szocializáció itt alkalmazott tipológiája „a szervezeti szocializációs folyamat struktúrájára és eredményére vonatkozó, egymással kölcsönös összefüggésben álló elméleti felvetéseket” vázol föl (Van Maanen és Schein, 1979:214).

A modell hat bipoláris taktikát határoz meg, amelyeket a szervezetek felhasználhatnak az újoncok szocializációs tapasztalatainak strukturálására³⁶:

(1) *kollektív-egyéni (collective vs. individual)*: az újonnan felvett munkavállalókat egy csoportként kezelik és a többi szervezeti tagtól elkülönítve közös élmények során vezetik végig

³⁶ Az integrációs perspektíva kapcsán az újonc fogalmát használom azokra az alkalmazottakra, akik a közelmúltban léptek be valamely szervezetbe. A fogalommal a munkaviszony egy bizonyos időtartamát társítják, általában a belépés utáni első évet (Feldman, 1976), összehasonlítási alapul az abszolút szervezeti tagságot véve (amelyet általában hónapokban vagy években mérnek). Ugyanakkor Rollag (2004; 2007) azt állítja, hogy a munkaviszony relatív időtartama sokkal jobban magyarázza azt, hogy maga az egyén, illetve munkatársai meddig tekintenek valakit új tagnak, mint a munkaviszony abszolút időtartama. A szocializáció fragmentációs perspektívából való tárgyalásakor ezt az érvet tekintetbe fogom venni.

őket, így a folyamat végén hasonló tapasztalatokkal, ismeretekkel rendelkeznek, vagy minden friss belépőt egyedi folyamaton visznek végig;

(2) *formális-informális (formal vs. informal)*: az új belépőket elkülönítik a szervezet régebbi tagjaitól egy meghatározott (szocializációs) időszak végéig vagy nem;

(3) *sorozatos, egymást követő-véletlenszerű (sequential vs. random)*: rögzített sorrendben lezajló lépések összessége, melyeket az új munkavállalónak teljesítenie kell egy adott szerep, státusz betöltésének érdekében, vagy az események sorrendje változó, az új dolgozó számára nem létezik követendő minta, sorrend;

(4) *állandó-változó (fixed vs. variable)*: előre meghatározott időintervallumot rendel a folyamathoz vagy sem;

(5) *folyamatos-megszakított (serial vs. disjunctive)*: a régi szervezeti tagok tanítják-e be az új belépőket vagy a folyamatban nem használnak szerepmodelleket;

(6) *felavató-megfosztó (investiture vagy divestiture)*: elismerik és erősítik az újoncok meglévő képességeit és identitását vagy tagadják ezeket és megfosztják tőle az új tagokat.

Annak ellenére, hogy Van Maanen és Schein (1979) már korai munkájában gondosan rámutatott arra, hogy az általuk áttekintett taktikákon kívül létezhetnek más szervezeti gyakorlatok is, a fent említett hat taktikát széles körben alkalmazzák.

A szocializációs taktikákkal foglalkozó kutatások három fő kérdésre keresik a választ: (1) hogyan befolyásolják a különböző taktikák a kíváncsnak tartott szervezeti és egyéni eredményváltozókat (pl. Ashforth és Saks, 1996; Jones, 1986); (2) mely taktikák gyakorolják a legnagyobb hatást a kíváncsú eredményváltozókra (pl. Allen és Meyer, 1990; Cable és Parsons, 2001; Saks, Uggerslev és Fassina, 2007) és (3) függetlenek-e egymástól a fentebb leírt taktikák (Jones, 1986; Ashforth, Saks és Lee, 1997). Annak ellenére hogy léteznek kutatási eredmények, amelyek a hat taktika függetlenségét bizonyítják (Ashforth, Saks és Lee, 1997), számos kutató építi munkáját a Jones (1986) által definiált kategóriákra (pl. Allen és Meyer, 1990; Cable és Parsons, 2001; Kim, Cable és Kim, 2005). Jones (1986) szerint a hat taktika egy bipoláris tengely - aktív részvétel (*agency continuum*) - végpontjai mentén helyezhetők el. A kollektív, formális, sorozatos, állandó, folyamatos és felavató taktikák információt kínálnak az újoncoknak és arra ösztönzik őket, hogy passzívan elfogadják jelenlegi szerepüket, így fenntartva a status quót. Ezeket a taktikákat Jones (1986) *intézményesített szocializációnak (institutionalized socialisation)* nevezte. A tengely ellentétes végpontján az egyéni, informális, véletlenszerű, változó, megszakított és megfosztó taktikákat találjuk, amelyek a status quo megkérdőjelezésére ösztönzik az újoncokat, és arra, hogy saját válaszokat fogalmazzanak meg a szervezet által támasztott elvárásokra. A taktikák ezen csoportját Jones (1986) *egyéni (spontán) szocializációnak*

(*individualized socialization*) nevezte. Az intézményesített taktikák strukturált és előre megtervezett szocializációs folyamatról árulkodnak, míg az egyéni (spontán) szocializációnál a struktúra hiányát figyelhetjük meg: itt az újoncokat inkább a jószerecse, mint az emberi tervezés segíti hozzá ahhoz, hogy megfelelő módon szocializálódjanak (Ashforth, Saks és Lee, 1997). A megfosztó taktika kivételével (amely a felhatalmazó ellentéte)³⁷, az egyéni (spontán) taktikákat főként azzal szokás jellemezni, hogy mi *nem* mondható el róluk. A fenti – faktoranalízisen alapuló – osztályozás mellett Jones (1986) megkülönböztetett *tartalmi* (*content tactics*); *társas* taktikákat (*social*) és *kontextuális* (*context*) taktikákat.

A következőkben az intézményesített szocializációs taktikákkal foglalkozom, amelyek révén a szervezetek az újoncok szocializációs környezetét strukturálják. Ezen elméletek – az integrációs megközelítésnek megfelelően – azzal a lényeges előfeltevéssel élnek, hogy ezt a környezetet a menedzsment tervezi és koordinálja.

Az intézményesített szocializációs taktikák a szocializáció egyik legaktívabban kutatott területét jelentik. Az elméleti alapokat Van Maanen és Schein (1979) fektette le, az empirikus kutatásokat pedig Jones (1986) úttörő munkássága alapozta meg. Jones (1986) alapvető fontosságú munkája óta a szocializációval kapcsolatos tanulmányok főként az intézményesített taktikák és a kíváncsnak tartott eredményváltozók közötti összefüggésekkel foglalkoztak (s ezek kivétel nélkül a Jones (1986) által kifejlesztett kérdőív eredeti vagy módosított változatait használták a hat taktika mérésére). Ezek a kutatások csupán újabb eredményváltozókkal bővítették a korábbiakat (Saks, Uggerslev és Fassina, 2007), mint például a teljesítmény, a szervezettel való azonosulás (elsőként: Ashforth és Saks, 1996), valamint az észlelt személy-szervezet illeszkedés (*P-O fit*) (elsőként: Cable és Parsons, 2001), így csak korlátozottan bővítve a szocializációs taktikák dinamikájának megértésére vonatkozó ismereteinket. A kutatási eredmények bizonyítják, hogy az intézményesített taktikák alkalmazását követően az újoncoknál alacsonyabb a szerep kétértelműség (*role ambiguity*), a szerepkonfliktus (*role conflict*) és a szervezeten belüli kilépésnek a szándéka (*intention to quit*) (Ashforth és Saks, 1996; Laker és Steffy, 1995),

³⁷ A szakirodalomban vita folyik arról, hogy a felhatalmazó, illetve megfosztó taktika részét képezi-e az intézményesített szocializációnak. Ashforth és Saks (1996) szerint a felhatalmazó taktika azért mozog együtt a többi intézményesített taktikával, mert a kutatások mintáját frissen végzett közgazdászok jelentették. Feltételezik, hogy a szervezetek kimondottan a tanult képességeik és értékrendjük miatt alkalmaznak ilyen végzettségű diplomásokat, tehát az áll érdekükben, hogy megerősítsék ezen újoncok jellegzetességeit ahelyett, hogy megkérdőjeleznék (ezt az érvet cáfolni látszik Ivanov (2003) kutatása, lásd a későbbiekben). A totális intézményekben (pl. rendőrséggel, tűzoltósággal, katonasággal) végzett kutatások az intézményesített szocializációs taktikákhoz a megfosztó taktikát társítják. Ezt könnyen megmagyarázhatjuk az erős szervezeti kultúrával, a sajátos szervezeti identitással és azzal, mennyire fontos szerepet játszik itt a kontroll (Ashforth, Saks és Lee, 1997). Ezért Ashforth, Sluss és Saks (2007) legutóbbi tanulmányában felveti, hogy a felhatalmazó taktika és a kíváncsnak tartott eredményváltozók közötti kapcsolatnak külön tanulmányozása szükséges.

ugyanakkor alacsonyabb a szerepinnováció³⁸ (*role innovation*) is (Allen és Meyer, 1990; Ashforth és Saks, 1996; Black és Ashford, 1995; Jones, 1986), de magasabb a munkahellyel való elégedettség (*job satisfaction*) (Ashforth és Saks, 1996; Laker és Steffy, 1995), magasabb a szervezettel való azonosulás (*organizational identification*) (Ashforth és Saks, 1996), magasabb a személy és szervezet közötti illeszkedés az új belépők saját észlelése szerint³⁹ (*P – O fit perception*) (Cable és Parsons, 2001) és a személyes értékrend fokozottan tolódik el az értékek kongruenciája irányában (Cable és Parsons, 2001). Allen és Meyer (1990) valamint Baker (1992) pozitív együttjárásról számolt be az intézményesített szocializáció és a szervezet iránti elkötelezettség (*organizational commitment*) területén, annak ellenére, hogy Allen és Meyer (1990) nem tudott erős kapcsolatot kimutatni a szocializációs taktikák és az elkötelezettség között az első 12 hónap elteltével. Így Van Maanen és Schein (1979), valamint Jones (1986) előzetes elméleti megfontolásaival összhangban az egymást követő kutatások bizonyították, hogy a kollektív, formális, sorozatos, állandó, folyamatos és felavató taktikák csökkentik az egyéni bizonytalanságot és a szorongást, továbbá érzelmi és kognitív szinten egyaránt kötődést szülnek a munkakör és a szervezet iránt. A jelen kutatás fókuszának szempontjából különös figyelmet érdemelnek a szervezettel való azonosulásra vonatkozó eredmények, melyek szerint az intézményesített taktikák el tudják érni, hogy az egyének a szervezeti tagságukon keresztül definiálják magukat (Ashforth és Saks, 1996), *azaz saját identitásukat összekapcsolják a szervezet észlelt identitásával* (Ashforth és Mael, 1989).

A korábbi tanulmányok jelentős része egyformán kezelte a különböző beilleszkedési változókat (*adjustment variables*). Újabban azonban néhány kutató különbséget tesz a beilleszkedés *közvetlen* (*proximal*) és *közvetett* (*distal*) eredményváltozói között (elsőként Saks és Ashforth (1997) említi ezt a megkülönböztetést elméleti többdimenziós szocializációs modelljében). Bravo és tsai. (2003) szerint a szereppel kapcsolatos stresszorok (szerepkonfliktus, szerep kétértelműség) valamint a személyes kapcsolatok (a felettesekkel és munkatársakkal) közvetlen változók, amelyek az újoncok karrierépítő stratégiáit javítják vagy gátolják. Kammeyer-Mueller és Wanberg (2003) újabb közvetlen változókat javasoltak, mint például a hozzáértés (*task mastery*), a szerep tisztázottsága (*role clarity*), a munkacsoportba való integráció (*work group integration*) vagy a hatalmi viszonyok ismerete (*political knowledge*), ugyanakkor azonban megtartották a hagyományos közvetett eredményváltozókat is, mint a szervezet iránti

³⁸ Ashforth és Saks (1996) elismeri, hogy az intézményesített taktikák egyaránt erősíthetik a szerepinnovációt és a konformizmust, hiszen **a taktikák csupán keretként szolgálnak a szocializációs folyamathoz, de nem határozzák meg annak a konkrét tartalmát** (az átadott üzeneteket nem tanulmányozzák), s az intézményesített taktikák révén is a legkülönbözőbb üzeneteket lehet közvetíteni az új szervezeti tagok felé.

³⁹ Cable és Parsons (2001) kutatási eredményei szerint a pozitívan észlelt személy-szervezet illeszkedés korrelál a szocializáció társas és tartalmi taktikáival (konkrétan a sorozatos, állandó, folyamatos, felhatalmazó taktikákkal), de meglepő módon a kontextuális taktikákkal (kollektív és formális) nem mutatott kapcsolatot.

elkötelezettség (*organizational commitment*), fluktuációs veszély (*turnover hazard*). Újabban Saks, Uggerslev és Fassina (2007) a szereppel kapcsolatos stresszorokat (szerepkonfliktus és szerep kétértelműség) valamint az észlelt illeszkedést javasolta *részleges közvetítő változóként* a szocializációs taktikák és a közvetett (distal) eredményváltozók között (pl. szervezet iránti elkötelezettség, munkával való elégedettség, munkahelyi teljesítmény, a munkahely elhagyásának szándéka és a szereporientáltság).⁴⁰ Emellett egyes tanulmányok figyelembe veszik az egyéni jellemzőket is (pl. énhatékonyság (*self-efficacy*) (Jones, 1986); proaktivitás (*employee proactivity*)⁴¹ (Griffin, Colella és Goparaju, 2000; Kim, Cable és Kim, 2005); illetve a munkahelyi értékekben való hit erőssége (*belief strength in work values*) (Kraimer, 1997)) mint közvetítő változókat⁴².

A különböző *taktikák relatív fontosságával* kapcsolatban Jones (1986) a hármas kategóriarendszer alapján azt találta, hogy a legnagyobb befolyással a társas taktikák bírnak, ezeket követik a tartalmi taktikák és végül következnek a kontextussal kapcsolatos taktikák. Allen és Meyer (1990) kutatási eredményei szerint a folyamatos vagy megszakított taktika bír a legnagyobb befolyással a szereporientáltságra, míg a felhatalmazó-megfosztó taktika az egyetlen, amely hosszú távú hatással bír az elkötelezettségre. Cable és Parsons (2001) bizonyította, hogy a társas taktikák függenek össze legerősebben azzal, hogy az újonc maga milyennek észleli a személy-szervezet illeszkedést, Allen (2006) szerint pedig a munkahelyi fluktuációra is ezek hatnak a legerősebben.

Saks, Uggerslev és Fassina (2007) kutatási eredményei szerint valamennyi beilleszkedési eredményváltozóra⁴³ a társas taktikák hatnak a legerősebben. Ugyanakkor azt is fontos itt megemlíteni, hogy a longitudinális vizsgálatok (Allen és Meyer, 1990; Ashforth és Saks, 1996) tanúsága szerint a taktikák hatása erősebb a szocializáció korai fázisában, mint később, s ez az

⁴⁰ Van bizonyíték arra, hogy az újoncok aktívan felméri, az új környezetnek mennyire fognak megfelelni értékrendjük és céljaik (személy-szervezet illeszkedés), valamint készségeik és tudásuk (személy-munkakör illeszkedés) tekintetében (pl. Kristof, 1996; Cable és Parsons, 2001), s arra is, hogy a szocializációs taktikák összefüggenek a személy-szervezet illeszkedésével (Chatman, 1991). Ezt kiegészíti, hogy a személy-munkakör, illetve a személy-szervezet illeszkedés összefügg a munkával való elégedettséggel, a szervezet iránti elkötelezettséggel és a kilépési szándékkal (Kristof-Brown és tsai., 2005) és hogy ezek közvetítik az összefüggéseket némely taktikák és a fentebb említett eredményváltozók között (Cooper – Thomas, van Vianen és Anderson, 2004).

⁴¹ Ez a megközelítés, amely az egyéni és szervezeti tényezők kölcsönhatását is tekintetbe veszi, a *szocializáció interakcionista megközelítése*ként ismert. Részletesebb tárgyalását lásd később.

⁴² A 2. számú mellékletben a következő szempontok szerint tekintem át az ide vonatkozó tanulmányokat: felhasznált módszer (keresztmetszeti vagy longitudinális, illetve Jones (1986) skáláinak teljes vagy módosított változatai); minta (friss diplomások vagy más újoncok) és a tanulmányozott eredményváltozók illetve közvetlen változók.

⁴³ Ez felveti a szerepmodellek kérdését (kik ők, hogyan lehet ezt strukturálni stb.), valamint hogy milyen szocializációs program tudja kihasználni a társas taktikák előnyeit.

újoncok elvárásainak változásával hozható kapcsolatba (valamint azzal, hogy az intézményesített taktikák nem minden esetben alkalmasak ezen elvárások kielégítésére).

A szocializációs taktikák függetlenségét illetően Allen és Meyer (1990) fölvetette egy háttérváltozó – a szereppel kapcsolatos magabiztosság (*role certainty*) – létezésének lehetőségét. Ezt empirikusan Baker (1995) bizonyította, aki azt találta, hogy az említett tényező mellett a kollegákkal való érintkezés is fontos faktor.

A fentiekben hivatkozott tanulmányok eredményeit azonban óvatosan kell kezelni, mert:

(1) a különböző taktikák és eredményváltozók közötti kapcsolatok megállapítására egyszerű kétváltozós korrelációkat használtak, s nem vették figyelembe a szocializációs taktikák között fennálló korrelációkat (Jones 1986; Allen és Meyer, 1990; Black, 1992) valamint a különböző eredményváltozók közötti lehetséges kölcsönhatásokat (kivételek alól Asforth és Saks, 1997; Saks, Uggerslev és Fassina, 2007, akik különbséget tesznek a közvetlen (proximal) és a közvetett (distal) eredményváltozók között).

(2) a fentebb említett ok-okozati összefüggéseket keresztmetszeti elemzések segítségével definiálták - Jones (1986) kérdőívének⁴⁴ teljes vagy módosított változatai alapján -, amelyek Saks, Uggerslev és Fassina (2007) szerint erősebb kapcsolatot mutatnak, mint a longitudinális vizsgálatok (kivételek jelentenek itt Allen és Meyer (1990) és Ashforth és Saks (1996) longitudinális vizsgálatait);

(3) valamennyi vizsgálat amerikai posztgraduális (főként közgazdász vagy MBA) hallgatók⁴⁵ mintáin alapult (kivételek alól Black (1992) külföldön élő amerikaiak körében végzett vizsgálata⁴⁶, Klynn (2001) felső vezetőkön végzett vizsgálata és Bravo és Tsai (2003) nyolc európai országból és két szakmából származó mintán végzett vizsgálata).

Ezek a tanulmányok a strukturált szocializációs környezettel foglalkoztak és a friss diplomás pályakezdők keresztmetszeti vizsgálata során (közvetlen) *ok-okozati kapcsolatot* kerestek a különféle taktikák és a lehetséges beilleszkedési eredmények között. Nem sikerült egyidejűleg

⁴⁴Az eredeti kérdőív használatával erősebb korrelációkat kapunk. (Saks, Uggerslev és Fassina, 2007).

⁴⁵Ez legalább két okból is fontos hiányosság lehet: (1) az intézményesített taktikák erősebben befolyásolják a friss diplomásokat, mint a veteránokat (Saks, Uggerslev és Fassina, 2007) és (2) gondot okoz az olyan makroszintű tényezők ismeretének hiánya mint pl. a nemzeti kultúra, amely felveti annak kérdését, vajon a szocializációs elméletek általánosíthatók-e különféle nemzeti kultúrákra (itt kivételt jelent Taormina (1999) tanulmánya a kínai alkalmazottakról, illetve Bravo és Tsai (2003) nyolc európai országot felölelő kutatása); ugyancsak problémás a nemzetközi beilleszkedés kérdésével kapcsolatos ismerethiány (kivételek lsd. pl. a Black, Mendenhall és Oddou (1991) által a nemzetközi beilleszkedésre vonatkozó elméleti modelljét vagy Black (1992) tanulmányát az amerikaiak beilleszkedéséről Japánban, Koreában, Hong Kongban és Taiwanon).

⁴⁶Black (1992) azt találta, hogy a sorozatos és állandó taktikák negatívan korreláltak a szerepinnovációval, a kollektív taktikák pedig pozitív korrelációt mutattak a szerepinnovációval. Ez utóbbi eredmény ellentmondásban állt a Jones-féle (1986) méréseket használó többi tanulmány eredményeivel. Ezzel felvetődik a lehetőség, hogy a megállapított összefüggések a minta milyenségének – közgazdász frissdiplomások – tudható be. Így hát szükségessé válik ezeket a korrelációkat olyan mintákon vizsgálni, amelyek eltérnek egymástól demográfiai és szakmai jellemzők, valamint a munkaviszony időtartama tekintetében.

beépíteniük az egyéni és szervezeti hatásokat, amelyek az elemzés különböző szintjein kölcsönhatásba lépnek egymással.⁴⁷ Elsiklottak azon tény mellett, hogy az újoncok egyidejűleg strukturálatlan kontextusokba is belépnek, amelyek fölött a felsővezetés nem bír ellenőrzéssel (Hart és Miller, 2005), és amellet is, hogy az orientációs programok – azon túl, hogy az új alkalmazottak segítésének és tájékoztatásának hivatalos terepül szolgálnak – az első olyan helyszínt jelentik, ahol a munkatársak komoly nyomást gyakorolhatnak az újoncokra (Moreland és Levine, 1982). Ha felismerjük, hogy a felsővezetés terveitől függetlenül milyen kritikus szerepet játszanak a munkahelyi egységek, felettesek és munkatársak cselekedetei (Moreland és Levine, 1982), akkor új értelmet nyer a szocializáció folyamata is. Így azon az előfeltevést is elvethetjük, miszerint az informális (egyéni/spontán) taktikák a szervezet tétlenségéből⁴⁸ fakadnának (Hart és Miller, 2005). Végül pedig felismerhetjük a szóban forgó tanulmányok ama súlyos hiányosságát is, hogy nem tárják föl a strukturált és a strukturálatlan belépési környezet közötti viszonyt.

A jelen tanulmány perspektívájából szemlélve további fontos hiányosság, hogy a szocializációs taktikákkal kapcsolatos kutatások – néhány kivételtől eltekintve – nem folyamatorientáltak és ekképp nem adnak választ a következő kérdésekre:

- (1) Milyen tevékenységek révén valósulnak meg a különféle taktikákat (a meglévő tanulmányok afféle fekete doboznak tekintik ezeket)?;
- (2) Változnak-e idővel a szocializációs taktikák (valamint ezek hatása a belépőkre) és hogyan?
- (3) Milyen típusú folyamatokat aktiválnak a különféle szocializációs taktikák (mögöttes mechanizmusok: miért és hogyan befolyásolják a szocializációs taktikák a beilleszkedési változókat)?
- (4) Miként vezérli és kondicionálja a kulturális-szervezeti kontextus⁴⁹ a különféle taktikák használatát?⁵⁰

⁴⁷A kontextusban szemlélt egyén dilemmáinak részletesebb áttekintését lásd itt: Smith, Schneider és Dickson (2006).

⁴⁸Ez ellentmond Jones (1986) állításának a szocializációs taktikák egydimenziós természetét illetően (intézményes vagy egyéni taktika), valamint az Ashforth, Saks és Lee (1997) által nyújtott értelmezésnek; és a VAGYlagos viszony helyett inkább az ÉS kötőszót teszi indokolttá. A szerző amellet érvel, hogy a szocializációs kontextusok strukturált vagy strukturálatlan volta „egymással együttjáró és összefüggő hatás”, és figyelmünket e két taktika eltérő természetére és forrásaira irányítja.

⁴⁹Léteznek más lényeges kontextuális tényezők is, amelyek a jelen pillanatban nem állnak a figyelem középpontjában, és további kutatásokat igényelnek, ahol figyelembe lehet venni ezek hatását. Olyan tényezőkre gondolok, mint a szervezet mérete és struktúrája, az előforduló szakmák (makrotényezők), a vezetési stílusok, a technológia, a csoportdinamika (mezotényezők), valamint a szélesebb társadalmi környezet jellemzői (munkaerőpiac, illetve a vizsgálatban használt minták preferenciája különféle szakmák iránt).

⁵⁰Az egyetlen tanulmány, amely tekintetbe veszi a szervezeti kontextus szerepét (így a szervezet struktúráját, méretét és munkaköri szerkezetét) Ashforth, Saks és Lee (1998) tollából származik. Tanulmányukban amellet

(5) Végül pedig: mi a taktikák szerepe az új alkalmazottak különféle típusainak (pl. posztgraduális hallgatók és veteránok) beilleszkedésében?

Mindent egybevetve megállapítható, hogy a szocializációs taktikák határozzák meg az új tagot váró kezdeti tapasztalatokat, ugyanakkor nem látunk rá azokra a mögöttes mechanizmusokra és üzenetekre, amelyek megmagyarázhatnák, hogyan értelmezik a résztvevők ezeket a tapasztalatokat.

Az egyének szerepe: proaktivitás kutatások

A szocializációs taktikákra vonatkozó vizsgálatok főként azzal foglalkoztak, hogy a szervezetek miként szocializálják az új tagokat, hogy azok a szervezet hatékonyan működő új tagjaivá válhassanak, s eközben a szervezeti akciókat hangsúlyozták és bizonyítékokat szolgáltatnak arra nézve, hogy a különféle taktikák használatával a szervezet miként tudja befolyásolni az újoncok személyes és szerepbéli fejlődését oly módon, hogy az mind a szervezetnek, mind pedig az újoncnak hasznára váljon. Eközben azonban erősen korlátozott az a kép, amelyet a szocializációról kínálnak, hiszen az egyéneket passzív vagy – a legjobb esetben – reaktív résztvevőnek tüntetik föl saját szocializációs folyamatukban. Erre a megközelítésre adott reakcióként az 1990-es években egy újabb áramlat jelentkezett, s ez azokat az *eszközöket* igyekszik feltárni, amelyek révén az újoncok proaktívan formálják saját szocializációs folyamatukat.

Az újoncok proaktivitását a legtöbb kutató a következő tényezőkre szűkítve operacionalizálja: (1) információ és visszajelzés keresése az új munkakörnyezettel kapcsolatosan, amely révén csökken a bizonytalanság és az új belépőből hatékony szervezeti tag válhat⁵¹ (pl. Miller és Jablin, 1991; Ostroff és Kozlowski, 1992; Morrison 1993a, 1993b; Crant, 2000), (2) a kontroll megszerzése az új munkahelyen (Ashford és Saks, 1996), vagy (3) önmenedzselés (Saks és Ashforth, 1996). Ezekkel a kutatók különböző elszigetelt mögöttes mechanizmusokat hangsúlyoznak.

Az említett kutatások célja az volt, hogy azonosítani tudják (1) a lehetséges taktikákat (pl. kérdezés, megfigyelés stb.); (2) a tartalmat⁵² (pl. teljesítményre vonatkozó visszajelzés, technikai

érvelnek, hogy a kontextus azt teszi megjósolhatóvá, hogy milyen típusú szocializációra fog sor kerülni, nem pedig azt a tartalmat, amely átadásra kerül.

⁵¹ Ezek a tanulmányok a szocializáció alkalmazkodási szakaszában levő újoncokkal foglalkoztak, általában friss diplomás pályakezdőkkel (a szakaszmodellek szerint ez a belépés utáni első hat hónapot jelenti).

⁵² Az egyes tartalmi területek a szocializáció tanulási szempontú megközelítésénél is a figyelem középpontjában állnak, de míg a proaktivitás-tanulmányok esetében a hangsúly az információszerzés gyakoriságára esik, a tanulási perspektívában a különböző információ típusok hasznossága és a beilleszkedéshez való hozzájárulásuk a fő téma.

és referens információ), és (3) forrásokat (pl. munkatársak, felettesek, nem személyes források, stb.)⁵³.

Az új belépők proaktivitási taktikáira vonatkozó első tipológiát Miller és Jablin (1991) alkotta meg, akik hét különböző taktikát különítettek el: (1) *nyílt kérdések*; (2) *burkolt kérdések* (általában akkor használatosak, amikor az újonc zavarban van az igényelt információ típusa miatt, vagy annak lehetséges forrásával kapcsolatban); (3) *harmadik fél* (másodlagos források); (4) *határok tesztelése*; (5) leplezett beszélgetések (a kérdéseket rejtett, finom formában teszi föl); (6) *megfigyelés* és (7) *figyelem (surveillance)*. A Miller és Jablin (1991) által azonosított valamennyi taktika *társas* típusú: feltételezik, hogy jelen vannak a tapasztalt munkatársak, mint potenciális információforrás és a szükséges információk birtokosa. Ezt a perspektívát egészítette ki Ostroff és Kozlowski (1992), amikor ráirányították a figyelmet a *nem társas gyakorlatokra* (mint pl. a szervezeti dokumentumok olvasása), amelyek szintén az újoncok rendelkezésére állnak. Ashford és Black (1996) tovább tágította azt a kört, amely révén az újoncok információt és visszajelzést kereshetnek, és öt újabb taktikát sorolt föl: (1) kapcsolatépítés (pozitív kapcsolat a felettesel); (2) általános társasági jelenlét (pl. társasági eseményeken való részvétel, stb.); (3) kapcsolati háló kiépítése (*networking*); (4) munkakör átalakításával kapcsolatos tárgyalások és (5) pozitív keretezés (ez utóbbi révén kerül a látókörünkbe az első kognitív taktika). Saks és Ashforth (1996) eltérő megközelítést alkalmaz, amikor az önmenedzselést tekinti mögöttes mechanizmusnak és a következő taktikákat különíti el: (1) saját cél kitűzése; (2) önmegfigyelés; (3) önmagunknak címzett intelmek megfogalmazása (*cueing strategies*), (4) önjutalmazás, (5) önbüntetés és (6) „próba”.

A tartalmi kérdésekre vonatkozóan szintén Miller és Jablin (1991) kínálta az első nagyobb hatású tipológiát. Az információ három kategóriáját határozták meg: (1) referens információ (hogyan feleljünk meg sikeresen munkaköri szerepünkben); (2) értékeléssel kapcsolatos információ (mások hogyan értékelik az egyén teljesítményét); és (3) kapcsolati információ. Morrison (1993a; 1993b) továbbfejlesztette ezt az osztályozást, amennyiben megkülönböztetett technikai (hogyan végezzük munkánkat); referens (mit várnak mások az újoncoktól), és normatív információt (a szervezeti kultúráról, amelyet a történet, normák és értékek alapján határozhatunk meg), valamint visszajelzést (ez lehet teljesítménnyel kapcsolatos vagy társas). Ostroff és Kozlowski (1992), illetve Chao és társai (1994) felvetették, hogy a referens, normatív és társas információn kívül az újoncok a szervezeten belüli hatalmi eloszlással, és a szervezet működésével (azaz struktúrájával) kapcsolatban is közvetlenebb tájékoztatásra szorulnak. A fent említett tanulmányokat összefoglalva Morrison (1995) az információ hét típusát különbözteti meg,

⁵³ A proaktivitás-tanulmányok részletesebb összefoglalását lsd. a 3. sz. mellékletben.

amelyre a szervezetekbe való belépéskor szükség lehet: technikai, referens, társas, értékelési, normatív, szervezeti (pl. szerkezet, stratégia stb.) és a politikai típusút.

A fentebb azonosított taktikák aszerint nyernekel értelmet, hogy milyen tartalmakat közvetítenek: egyikük vagy másikuk (valamint a különféle források) használatának gyakorisága attól függ, hogy az új belépők milyen típusú információra mutatnak igényt; ezt pedig viszonylag stabil mintázat jellemzi az első hat hónapban (Morrison, 1993a; Morrison 1995). Az új belépők általában több időt töltenek megfigyeléssel, mint kérdezéssel, s ez alól csupán az jelent kivételt, amikor technikai, illetve referens típusú információt kérnek (Morrison, 1993a; Morrison, 1995). Akár passzívan is jelentős mennyiségű szervezeti és normatív információt sikerül begyűjteniük (Morrison 1995). Ez igen fontos különbségtételre hívja föl a figyelmünket: az újoncok a technikai, referens és politikai típusú információt találták a leghasznosabbnak, de kéretlenül legtöbbször szervezeti és normatív típusú információt kapnak (Morrison, 1995). Ez azt mutatja, hogy az intézményesült szocializáció viszonylag alacsony határfokkal képes a leghasznosabb információt célba juttatni. Holder (1996) - gyári munkások körében végzett vizsgálata nyomán - ellentmondó eredményekről számol be. A résztvevők hatásosabbnak találták a kimondott taktikákat a burkoltaknál, rávilágítva az egyéni különbségek fontosságára (pl. foglalkozás és nem szerint), valamint a szervezeti kontextus jelentőségére (pl. veszélyeztetettség szintje), amelyeket az előző tanulmányok nem vettek tekintetbe. A felettesek és a munkatársak egyaránt fontos információforrást jelentenek (Morrison, 1993a): a szocializáció későbbi legfontosabb eredményei közül nem egy a vezetők tevékenységére vezethető vissza (Bauer és Green, 1998; Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003), míg a munkatársak a munkacsoportba való beilleszkedés terén bizonyulnak a legbefolyásosabbnak (Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003).

A proaktivitás előrejelzi az akkulturációt (*acculturation*), (Morrison, 1993b), a társas integrációt (*social integration*) (Morrison, 1993b), a hozzáértést (*task mastery*) (Morrison, 1993b; Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003), a szerep tisztázottságát (*role clarity*) (Miller és Jablin, 1991; Morrison, 1993b; Holder, 1996; Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003), a politikai viszonyok ismeretét (*political knowledge*) (Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003), a munkával való elégedettséget (*job satisfaction*) (Ashford és Black, 1996; Ostroff és Kozlowski, 1992), a különböző tartalmi területek ismeretét (Ostroff és Kozlowski, 1992) és a szervezet iránti elkötelezettséget (Ostroff és Kozlowski, 1992). Ugyanakkor a fent említett kapcsolatokat illetően az empirikus kutatásokban ellentmondó eredményeket találunk. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a proaktív technikák messze nem az egyedüli tényezőt jelentik, amelyek a beilleszkedési eredményeket befolyásolják.

A proaktivitás irodalma két fontos tekintetben egészíti ki a szocializációs taktikák perspektíváját: (1) bizonyítja, hogy az új belépők aktív szerepet játszanak a saját szocializációs

folyamatukban és (részben) leírja az erre szolgáló eszközöket, másfelől (2) azonosítja a fontosabb forrásokat (pl. vezetők, munkatársak), s így hangsúlyozza a szocializáció strukturálatlan környezetének fontosságát.

Ugyanakkor azonban ezeknek az írásoknak legalább négy hiányosságát kell szem előtt tartani: (1) csak a proaktivitás és a közvetlen, valamint közvetett eredményváltozók között keresnek ok-okozati kapcsolatot és nem veszik figyelembe a környezet és a proaktív taktikák kiválasztása között lehetséges összefüggéseket (Griffin, Colella és Goparaju, 2000), s ily módon **nem nevezhetők valódi folyamatelméleteknek**; (2) a különböző forrásokat (pl. munkatársak, felettesek) passzívnak vagy reaktívnak ábrázolja, és nem veszi tekintetbe az újoncokkal szemben tanúsított viselkedésüket; (3) főként az **információkeresésre** fókuszálnak, ami valójában csak egy a lehetséges mechanizmusok közül (pl. illeszkedési elméletek, tanulás), amelyek révén a szocializáció végbemegy, s ez az integráció szükségességét veti föl; (4) nem kínálnak részleteket **az információ hasznosságát** illetően (kivételként lsd. Morrison, 1995), sem arra vonatkozóan, hogy mennyiben járulnak hozzá az újoncok tanulásához (kivételként lsd. Ostroff és Kozlowski, 1992), (5) **a status quót stabil adottságnak tekintik**, amellyel kapcsolatban az újonnan érkezők feladata nem más, mint megtanulni és elfogadni őket (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007).

Mindent összevetve megállapítható, hogy a proaktivitással kapcsolatos tanulmányok – bizonyos korlátok között – tájékoztatást nyújtanak a szervezetekbe belépők cselekvéseiről, de nem képesek ezeket a tapasztalatokat megmagyarázni vagy kontextusba ágyazni.

Interakcionista megközelítés: szocializációs taktikák és az új tagok proaktivitása

A fent bemutatott két megközelítés az egyén részvételi dimenziójának (*agency continuum*) két végpontját jelzi. Az első megközelítésben szereplő tanulmányok azokat a taktikákat írják le, amelyek révén a szervezetek az új belépők szocializációs folyamatát strukturálni igyekeznek, s eközben az egyént passzív, reaktív (és elszigetelt) résztvevőként tüntetik föl (pl. Van Maanen és Schein, 1979, Jones, 1986, stb.). A második, újabb elmélet hívei (pl. Miller és Jablin, 1991; Morrison 1993a, 1993b) alternatív megközelítést kínálnak a szocializáció megértéséhez; az egyént aktív résztvevőként tüntetik föl, és az új belépők kezdetben mutatott proaktív viselkedését helyezik a középpontba. Egy harmadik megközelítés – amelyet interakcionista-nak neveznek – az előbbi két látásmódot integrálva az egyéni és a szervezeti tényezők kölcsönhatását vizsgálja, valamint ezek hatását a szocializáció kívánatos eredményváltozóira (Reichers, 1987; Kraimer, 1997; Bauer és Green, 1998; Griffin, Colella és Goparaju, 2000; Gruman, Saks és Zweig, 2006).

Reichers (1987) már e korai tanulmányában interakcionista megközelítést sürgetett és feltételezte, hogy az új szervezeti tagok viselkedéséről csak akkor lehet maradéktalanul számot adni, ha mind az újoncok, mind pedig a régi tagok viselkedését tekintetbe vesszük.

Az ő felhívását követően született tanulmányok váratlan eredményekkel is szolgáltak a szocializációs kontextus (pl. taktika, beltágok, stb.) és a proaktivitás közötti kölcsönhatást illetően. Az első meglepő eredmény az volt, amikor Bauer és Green (1998) nem talált összeadódó hatást az információkeresés és a vezetői viselkedés között a szocializáció végeredményét illetően. Éppen ellenkezőleg: az információkeresés nem bizonyult befolyásoló tényezőnek. Ez megkérdőjelezi a korábban bemutatott proaktivitás-tanulmányok eredményeit, hiszen e tanulmány értelmében az információkeresési hatások legalábbis részben olyan, a kontextusból származó hatások eredményei lehetnek, amelyeket nem vettek tekintetbe, illetve nem mértek. Griffin és tsai (2000) továbbvitték ezt a gondolatot: érvelésük szerint a szocializációs taktikák befolyásolják az újoncok által alkalmazott proaktív taktikák választásának valószínűségét, a proaktivitás konkrét természetét, és azt is, hogy a kölcsönhatásuk befolyásolja az eredményváltozók alakulását. Ugyanakkor ezt a kölcsönhatást csak két empirikus tanulmány vizsgálta (Kim, Cable és Kim, 2005 és Gruman, Saks és Zweig, 2006).

Gruman és tsai. (2006) azt találta, hogy az új tagok nagyobb valószínűséggel alkalmaznak proaktív viselkedéseket, amikor intézményesült szocializáción esnek át, és hogy a proaktivitás *részben közvetítőként* működik a szocializációs taktikák és a beilleszkedési eredményváltozók közötti kapcsolatban. Ez utóbbi eredmény érdekesnek nevezhető, hiszen azt sugallja, hogy a szocializációs taktikák a proaktivitáson túl más folyamatokon keresztül is megnyilvánulnak, s ily módon hatnak a beilleszkedési eredményekre. Így tehát további vizsgálatokra van szükség a mögöttes mechanizmusokat illetően (amint az alábbiakban kifejtem, ezek közül az egyik a tanulás lehet) (Saks és Ashforth, 1997; Cooper – Thomas és Anderson, 2002). Gruman és társai (2006) számos más eredményváltozóra kiterjesztették Kim és társainak (2005) a személy-szervezet illeszkedéssel kapcsolatban elért eredményeit, amelyek szerint a proaktív taktikák helyettesítő hatással bírnak (moderátorként működnek) az intézményesült szocializációs taktikák esetén. Ezen azt értik, hogy az intézményesült taktikák erősebb kapcsolatban állnak a szocializáció eredményváltozóival az olyan újoncoknál, akik kevésbé proaktívak. Az említett két tanulmány sajátos ellentmondásról számol be: az intézményesült szocializáció során az újoncok proaktívabbak, de az intézményesült taktikák nagyobb valószínűséggel vezetnek pozitív szocializációs eredményekhez, ha az újoncok kevésbé proaktívak. Ez újabb vizsgálatokat tesz szükségessé különféle mintákon (pl. tapasztalt dolgozókon, akiktől proaktívabb viselkedést várunk, akkor is, ha egyéni szocializációban részesülnek), és különböző módszerek használatával, hiszen csak így várhatjuk a jelenség magyarázatát.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a fentiekben részletezett kutatások megvizsgálták, hogy a különféle szervezeti szocializációs taktikák miként befolyásolják a proaktív viselkedést, és hogy ezek közösen hogyan hatnak a beilleszkedésre. Ugyanakkor nem foglalkoztak a folyamat

tartalmával és egyéb rejtett mechanizmusokkal (az információkeresést kivéve). Az alábbiakban áttekintem azokat a tanulmányokat, amelyek a szocializáció során végbemenő tanulás tartalmát vizsgálják, s ettől – legalábbis részben – a fenti hiányosságok orvoslását is remélhetjük.

A szocializációs tartalom

A legújabb kutatások a tanulást helyezik a szervezeti szocializáció középpontjába (Miller és Jablin, 1991; Ostroff és Kozlowski, 1992; Saks és Ashforth, 1997; Cooper – Thomas és Anderson, 2006; Ashforth, Sluss és Saks, 2007) és különféle tipológiákat alkotnak a tanulás tartalmára vonatkozóan (Ostroff és Kozlowski, 1992; Chao és tsai., 1994; Haueter és tsai., 2003; Myers és Oetzel, 2003) azon céllal, hogy a különféle tanulási tartalmak és a beilleszkedés eredményváltozói közötti összefüggéseket vizsgálják. Ezek a kutatások amellest érvelnek, hogy a tanulás jelenti a szocializációs folyamat tartalmát és egyúttal a közvetlen eredményét is, ily módon lehetővé téve a folyamat eredményességének a mérését (Chao és tsai., 1994; Haueter, Macan és Winter, 2003). A közvetett eredményváltozókat – mint pl. a szervezet iránti elkötelezettség⁵⁴, a fluktuáció vagy a munkával való elégedettség – más folyamatok is befolyásolják szocializáció mellett, s így a szocializáció eredményességének ezek mentén való mérése véleményük szerint nem megbízható.

A szóban forgó szerzők különféle tipológiákat terjesztettek elő és teszteltek az új szervezeti tagok tanulására vonatkozóan, s arra a kérdésre keresték a választ: *mit* tanulnak meg az egyének a szocializáció során? (Chao és tsai., 1994; Thomas és Anderson, 1998; Haueter és tsai., 2003; Myers és Oetzel, 2003; Taormina, 2004). A tanulási tartalom kategóriák hasonlóan azokhoz, amelyeket a proaktivitás-tanulmányok az információkeresés területeiként azonosítottak, de míg ez utóbbiak azt vizsgálták, az egyének milyen gyakran keresik a különféle típusú információkat, a tanúlással kapcsolatos vizsgálatok az újoncok különféle tartalmakkal kapcsolatos tudását mérik.

Az egyik leghatásosabb modellt és kérdőívet e tárgyban Chao és társai (1994) terjesztették elő, akik a tanulási tartalom hat dimenzióját fejlesztették ki és tesztelték: (1) *teljesítmény* (*performance proficiency*), amelyen mindazt a feladatot és tudást, képességet és készséget értették, amely az adott munkakör ellátásához szükséges; (2) *az emberi terület* (*people domain*), amelyen a szükséges munkahelyi kapcsolatokat kell érteni; (3) *a politikai ismereteket* (*politics*), itt a szervezeten belüli hatalmi struktúrákra, valamint a formális és informális munkahelyi kapcsolatokra kell gondolni; (4) *a nyelv* (*language*), amelyen most egyaránt értjük a szakmával

⁵⁴A szervezet iránti elkötelezettség mögött meghúzódó különféle társas folyamatok összefoglalását lásd. itt: Beyer, Hannah és Milton, 2000.

kapcsolatos nyelvezetet, a szaknyelvet, valamint a szervezetre, munkacsoportra jellemző zsargont; (5) *a szervezeti célok és értékek (organisational goals and values)*, azaz „mindazon szabályok és elvek megértése, amelyek a szervezet integritásának fenntartását szolgálják.” (732 old.); (6) *a történelem (history)*, azaz a szervezet és munkaegység hagyományai, amelyeket a történetek, mítoszok és rítusok hordoznak. Thomas és Anderson (1998) ugyancsak fontos tartalmi területnek találta a társas, a szereppel kapcsolatos, a személyközi kapcsolatokra és a szervezetre vonatkozó tudást. Ezt részletesebben Cooper – Thomas és Anderson (2002) tárta föl. A legfrissebb fejlemény ebben a témában a Newcomer Socialization Questionnaire (NSQ, Újoncok Szocializációs Kérdőíve), amelyet Haueter, Macan és Winter (2003) fejlesztett ki azzal a céllal, hogy Chao és társai (1994) kérdőívének hiányosságait orvosolják, mint például a különböző elemzési szintek (pl. munkacsoport vagy szervezet) együttes használata az egyes tartalmi területek operacionalizálásakor (Klein és Weaver, 2000). Ezért a tartalmi területeket a különböző szocializációs szinteknek feleltették meg (szervezet, munkacsoport, feladat/munkakör). A különböző kérdőívek részlegesen átfedő tanulási tartalmakat vizsgálnak, ugyanakkor hiányzik egy megbízható és érvényesnek tekinthető mérőeszköz, amelynek segítségével a folyamat tanulási szempontú megértésében előreléphetnénk (Cooper – Thomas és Anderson, 2006).

A tanulás különböző területeit társították a „klasszikus” attitűdbéli eredményváltozókkal, mint pl. a munkahellyel való magasabb elégedettség (Ostroff és Kozlowski, 1992; Chao és tsai., 1994; Klein és tsai. 2006), a szervezet iránti elkötelezettség (Ostroff és Kozlowski, 1992; Klein és tsai, 2006), a stressz (Ostroff és Kozlowski, 1992), a kilépési szándék (Ostroff és Kozlowski, 1992), valamint a közvetlen eredményváltozókkal, amelyek jobban tükrözik a különböző szinteken végbemenő szocializációt (pl. munkakör, munkacsoport, szervezet), mint pl. a hozzáértés (*task mastery*) (Chan és Schmitt, 2000), identitás meghatározása (*identity resolution*) (Chao és tsai., 1994), vagy az újabban vizsgált sikermutatók mint a társas integráció (Chan és Schmitt, 2000; Cooper-Thomas és Anderson, 2006) vagy a pszichológiai szerződéssel kapcsolatos elvárások változása (Thomas és Anderson, 1998).

E tanulmányok egyik fontos hiányossága, hogy bár a tanulást a szocializációs folyamat egyik kulcselemének tekintik, mégis kevés kutatás foglalkozik azzal, hogy a folyamat maga hogyan befolyásolja az ismeretek megszerzését. Például Ostroff és Kozlowski (1992) illetve Chao és tsai. (1994) az újoncok beszámolójára alapozta tartalmi tipológiáját, anélkül, hogy időbeli referenciát vagy kontextust definiáltak volna.

A közelmúltban néhány tanulmány részben orvosolta ezt a hiányosságot, amikor lehetséges kapcsolatokat kerestek a szocializációs taktikák és/vagy a proaktivitás (mint lehetőségek a szocializációs folyamat operacionalizálására) és a tanulási tartalom között (Kraimer, 1997; Klein és Weaver, 2000; Cooper – Thomas és Anderson, 2002; Kammeyer-Mueller és

Wanberg, 2003; Hart és Miller, 2005; Ashforth, Sluss és Saks, 2007). Ugyanakkor Hart és Miller (2005) az egyedüli kutató páros, akik úgy operacionalizálták a szocializációt, hogy mind az intézményesült, mind pedig a strukturálatlan taktikákat bevonták (pl. történetek, rítusok, tűzkeresztség), felismerve, hogy ezek ugyan elméletileg egymástól távol eső, empirikusan azonban együtt járó tapasztalások, és a tanulási tartalom közvetítő szerepét keresték a különböző taktikák, valamint a szereppel kapcsolatos ambivalencia és a szerep-innováció között. Tanulmányukban csupán a teljesítmény során mutatott szakértelmet (*performance proficiency*) találták szignifikáns közvetítő változónak az állandó és a felhatalmazó taktikák, valamint a szereppel kapcsolatos ambivalencia között; azt bizonyítva, hogy az üzenet tartalmának közvetítő szerepe a vizsgált végkimeneteltől függ. Az egyetlen tanulmányt, amely azt vizsgálja, hogy a szervezet vezérelte taktikák és az egyén vezérelte proaktivitás *együttesen* miként befolyásolja az újoncok tanulását és beilleszkedési eredményeit, Ashfort, Sluss és Saks (2007)⁵⁵ készítette. A szerzők azt találták, hogy a tanulás részben közvetíti a folyamatnak a beilleszkedési eredményre való hatását. Konklúziójukban megállapítják: „az, hogy az újoncokat miként szocializáljuk, jelentős és szimbolikus értékkel bír, túlmutatva azon, hogy valójában *mi* az, amit tanulnak” (Ashforth, Sluss és Saks, 2007:448).

Azok a tanulmányok, amelyek egyszerre foglalkoznak a tanulás kontextusával és (valós) időben való alakulásával, innovatív módszereket használtak. Így például Gundry és Rousseau (1994) azt tanulmányozta, hogy az újoncok bizonyos kritikus események dekódolásán keresztül miként ismerkednek meg szervezetük kultúrájával és a saját, benne elfoglalt helyükkel. Válaszadóikat arra kérték, írják le az ilyen kulcsfontosságú incidenseket, mondják el, kik játszottak bennük szerepet és pontosan mikor történt az esemény, a szervezetbe való belépésüket tekintve időbeli viszonyítási pontnak. Ezt követően arra is megkérték őket, mondják el, ők maguk miként értelmezték az eseményeket. A kritikus incidensek nagy részére a munkaviszony első éve alatt került sor (több mint felük az első félévben történt). A pozitív események általában a felvétel időszakában és az első évben történtek, a negatívak pedig az első év után váltak jellemzővé (Gundry és Rousseau, 1994). Ez az eredmény azt sugallja, hogy *nem csupán a munkaviszony első éve kritikus jelentőségű*, ahogyan azt a klasszikus szocializációs tanulmányok állítják (ld. később a szakasz modelleket). A legtöbb kritikus eseményre az újonc és közvetlen felettese között került sor, mégpedig negatív hangsúllyal; a másik gyakran előforduló eset pedig a munkatársak közötti

⁵⁵ Az interakcionista tanulmányok azt vizsgálták, hogy a szocializációs taktikák különböző konkrét formái, illetve a proaktivitás különféle konkrét formái közösen hogyan befolyásolják a beilleszkedési eredményváltozókat, de a tanulást nem integrálták (pl. Kim, Cable és Kim, 2005, stb.).

konfliktus volt. Ez tehát megerősíti a korábbi eredményeket abban a vonatkozásban, hogy kik a szocializációs folyamat kulcsszereplői.

Siehl és Martin (1988; in: Martin, 2002) a zsargon, a történetek és a humor elemzésével vizsgálta a friss belépők szervezettel való azonosulását. Így például feleletválasztásos teszttel vizsgálták, hogy az újoncok mennyire értik a szakzsargont és érzelmi zsargont⁵⁶, és az orientációs program alatt feljegyezték az összes olyan alkalmat, amely nevetést váltott ki a jelenlévőkből. Az eredmények azt mutatták, hogy az új belépők először a technikai szakzsargonnal ismerkednek meg, következőnek az érzelmi zsargont sajátítják el, és csak később tanulják meg helyesen értelmezni a történeteket⁵⁷. Megfigyelték, hogy a tréning során a tréfák tartalma is változott: eleinte nem volt kimondott szervezeti vonatkozásuk, de alig néhány nappal később a poénok célpontjai már rivális cégek vagy más osztályok tagjai voltak, s ily módon az élcelődés azt szolgálta, hogy határokat vonjon egy-egy kultúra beltagjai és kültagjai között a szervezeten belül és szervezetek között.

Összefoglalásként elmondható, hogy a tanulással kapcsolatos tanulmányok – kevés kivétellel – ok-okozati összefüggést kerestek a különféle tanulási tartalmak és a szocializációs sikermutatók között. Feltételezték – egyes esetekben kimondatlanul – hogy minden esetben zajlik tanulás (ellenpéldának lsd.: Adkins, 1995), és hogy ez a tanulás az idő során előrehalad és halmozódik, valamint hogy a szocializáció első két szakaszára – azaz az előzetes szocializáció és a megismerkedés (encounter) időszakára – korlátozódik (ld. a szakaszmodelleket is). Ily módon ezek a tanulmányok nem segítik elő jelentősen azon kérdés megválaszolását, hogy a valóságban az újoncok hogyan integrálják, vagy nem veszik figyelembe a belépéskor tapasztaltakat, illetve azt, hogy ezt az időszakot milyen események befolyásolják és ezek milyen értelmezést nyernek.

Szocializáció az időben: szakaszmodellek

Már a kezdetektől számos kutató igyekezett úgy megragadni a szocializációs folyamatot, mint általánosítható szakaszok sorát. Annak ellenére, hogy ez az egyetlen olyan szocializáció-modell, amely az időtényezőt is tekintetbe veszi, egyet kell értenem Bauerral és társaival (1998) abban, hogy itt nem beszélhetünk valódi folyamatmodellekről, hiszen a figyelem középpontjában az áll, hogy *mi* történik a szocializáció során, s a szerzők ez alapján határozzák meg az egyes szakaszokat, ahelyett, hogy azzal foglalkoznának, hogyan és miért következnek be az egyes változások. Ezek a modellek általában négy szakaszt azonosítanak (az egyes tanulmányok között

⁵⁶Míg a szakzsargon a feladattal kapcsolatos és érzelmileg semlegesnek nevezhető, az érzelmi zsargon az érzésekkel, becenevekkel stb. kapcsolódik össze. (Martin, 2002).

⁵⁷Ez esetben "helyes" értelmezésen azt értjük, amely az adott szervezetben a vizsgált történettel kapcsolatban a legelterjedtebb. (Martin, 2002).

nincs egyetértés mind a négy szakasz tekintetében): a *előzetes szocializáció (anticipation)* (a szervezetbe való belépés előtt), a *megismerkedés (encounter)* (valóságokk, meglepetés megélése (Louis, 1980); a szervezetbe való belépést közvetlen követően a munkavállalók ütköztetik saját elvárásaikat a szervezet valóságával és megteszik az első kísérleteket arra, hogy szervezeti taggá váljanak); a *beilleszkedés (adjustment)* (egyéni és szervezeti akciók, amelyek célja, hogy az integrációt elősegítsék); és a *stabilizálódás (stabilisation)* (olyan szervezeti cselekvések, amelyek az egyén teljes befogadottságát jelzik) (Fisher, 1986; Wanous, 1992; Bauer et al., 1998; Moreland és Levine, 2001; Ashforth, Sluss és Harrison, 2007)⁵⁸.

Az első szakaszmodellt Buchanan (1974) fejlesztette ki, három szakaszt állapítva meg: beavatás (*initiation*); teljesítés (*performance*) és szervezeti megbízhatóság (*organisational dependability*). Két évvel később Feldman (1976) az egyik legnagyobb hatású szakaszmodellt terjesztette elő, amelynek szakaszai az előzetes szocializáció (*anticipation*), az alkalmazkodás (*accommodation*) és a szerep betöltése és stabilizálás (*role management*). Ezek a korai modellek empirikus kutatásokon alapultak és részletesen leírták az egyes szakaszokat, bár kevésbé tudtak megegyezésre jutni abban, hogy az előzetes szocializáció vagy a stabilizáció (Buchanannál (1974) szervezeti megbízhatóság) is a folyamat részének tekintendő-e. Az első nagy kutatási hullámot csönd követte. A szakaszmodellek megjelentek a szakirodalom összefoglalókban (pl. Fisher, 1986; Bauer és tsai., 1998), valamint új elméleti modellek jelentek meg, amelyek a folyamat más aspektusait hangsúlyozták, így pl. azt, hogy hogyan küzdenek meg az egyének a szocializáció során jelentkező stresszel (Nelson, 1987) vagy a szerepek közötti váltással foglalkoztak (Nicholson, 1987), de ezeket nem követte további empirikus feltárás. A legújabb szakaszmodellt csoport kontextusra vonatkozóan alkották meg (Moreland és Levine 1982; 2001). Ezeket részletesen ismertetem a szocializációval kapcsolatos differenciációs perspektíva kapcsán (ld. később).

Ezek a modellek a folyamatok végeredményeivel foglalkoznak, magát a folyamatot pedig időben behatároltnak tekintik. Sikeres lezajlása után – tehát amikor az egyén integrálódott – nincs szükség további változásra vagy fejlődésre (az egyedüli kivételt Moreland és Levine (2001) modellje jelenti, akik bevezetik az újrászocializálás szakaszát, jelezve, hogy a szocializáció egy folyamatos folyamat). Ennek megfelelően a modellek fő hiányossága épp azzal kapcsolatos, amit hozzátesznek a szocializáció kutatásához: az időtényezőt ugyan tekintetbe veszik, de inkább becslés mint vizsgálat révén (pl. a megismerkedés stádiuma szerintük az első hat hónapot öleli föl, a stabilizáció pedig a következő hat hónapot). A stádiummodellek egy másik fontos hiányossága,

⁵⁸ Az egyes szakaszok részletesebb leírását ld. itt: Fisher (1986); a szakaszmodellek történeti fejlődésének részletes leírása pedig az alábbi szövegben található: Ashforth, Sluss és Harrison (2007).

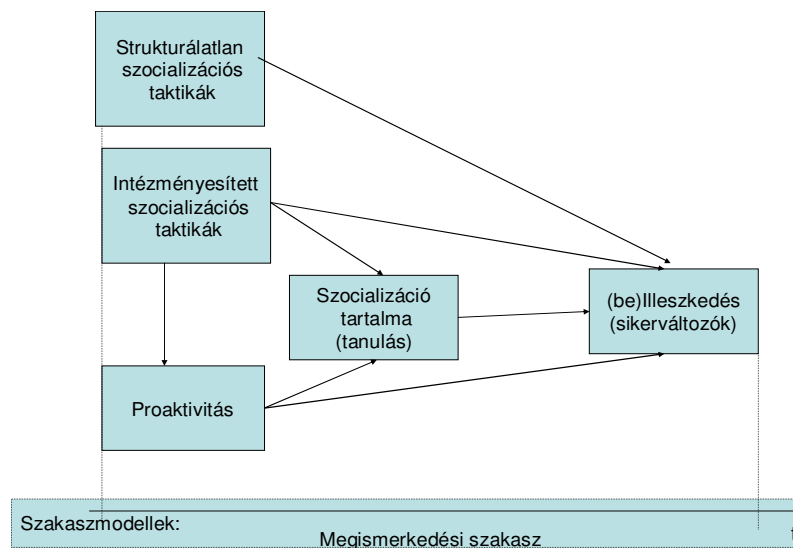
hogy a szervezetbe való *beilleszkedéssel* (*changing in*) foglalkoznak, de az *átalakulással* (*changing from*) már nem (Louis, 1980).

E kettős átmenet és a valós idő szerepének a megragadására egyaránt alkalmas az olyan kritikus események vizsgálata, amelyek fordulópontként szolgálhatnak, s ezzel szakaszhatárokat jeleznek. Ennek egyik megvalósítási lehetőségét az átmeneti rítusokat vizsgáló etnográfiai tanulmányok villantják fel. Ezek a kutatások kulturálisan érzékeny, részletes leírást kínálnak az átmenetekről, és megragadják azokat a kritikus eseményeket, amelyek elválasztják egymástól a három különböző szakaszt: az elválást (*separation*), az átmenetet (*transition*) és a beilleszkedést (*incorporation*) (Trice és Beyer, 1993). Az *elválás* itt "elválást, eltávolodást, elengedést" jelent (Louis, 1980), mint olyan lépést, amelynek meg kell előznie az új szerep betöltését. Kimondott elválási rítusokat olyan munkakörökben találunk, ahol közvetlen testi fenyegetés is jelen van (pl. rendőröknél (Van Maanen, 1973); tűzoltóknál (Scott és Myers, 2005) "halászkodnál" (halfeldolgozás) (Bourassa és Ashforth, 2001)) vagy olyan esetekben, ahol erős negatív érzelmek is előfordulnak. (pl. Cahill (1999) leírja, hogyan normalizálódik a haláltól és a holttestekkel való munkától való félelem a halottkémnek tanuló egyetemistáknál). Kevésbé hangsúlyos elválási rítusok gyakran előfordulnak más szervezetekben is; ilyenek például az új helyszínekre való elutazás, a régi szervezeti tagoktól elszigetelt környezetben zajló különféle tréningek. Minél egyedibb és erősebb a szervezet kíváncsi kultúrája, annál fontosabbak a szeparációs rítusok (Trice és Beyer, 1993). A második szakasz – az átmenet – idején az újonc marginális helyzetben van: régi szerepét már nem, új szervezeti szerepét még nem tölti be. Ezt a szakaszt illusztrálja nagyon hitelesen Bourassa és Ashforth (2001) leírása arról, hogy hogyan szerezheti vissza személyes nevét egy új halász. A beilleszkedési rítusok legtöbbször elmaradnak, bár néha üdvözlő, beavató szertartás formáját öltik (Trice és Beyer, 1993).

Összefoglalás: a szocializáció integratív integrációs modellje

Az előzőekben ismertetett modellek mindegyike az összetett szocializációs folyamat valamelyik aspektusát kívánta magyarázni. A korábban már említett empirikus és részben integratív modellek alapján (Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003; Hart és Miller, 2005; Gruman és tsai., 2006; valamint Ashforth, Sluss és Saks, 2007) lehetéssé válik egy olyan átfogó integratív modell megalkotása, amely megmutatja a különböző – empirikusan vizsgált – kapcsolatokat a szervezeti szocializáció "klasszikus" megközelítésén belül és lehetővé teszi a főbb hiányosságok megállapítását.

1. ábra A szocializáció empirikusan megalapozott integratív integrációs modellje (Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003; Hart és Miller, 2005; Gruman és tsai., 2006; valamint Ashforth, Sluss és Saks, 2007 alapján)



A fenti empirikus kutatásokon alapuló integrációs modellben:

- A *szakaszmodellek* definiálják a szocializációs folyamat *időkeretét*, amennyiben a megismerkedési szakaszt (az új munkakörben és szervezetben eltöltött első hat hónapot) a szocializáció legintenzívebb időszakaként határozzák meg.
- Az intézményesült *szocializációs taktikák* meghatározzák a szocializációs folyamat *kontextusát*, amennyiben közvetlen befolyással bírnak az új belépők viselkedésére (interakcionista tanulmányok), a különböző tanulási tartalmakra és a hosszabb távú beilleszkedési eredményváltozókra (a tanulás részben közvetíti ezek hatását a közvetett eredmények esetén).
- A *proaktivitás és a strukturálatlan szocializációs taktikák* ráirányítják a figyelmet a *szocializációs folyamat szereplőire* és azok viselkedésére, (pl. vezetők, kollegák és mentorok, az újoncoknak információkereső viselkedésére, stb.) és ezek pozitív összefüggésére a tanulási tartalommal és a közvetett eredményváltozókkal (sikerváltozók).

Az integratív integrációs modell fő hiányosságai a következők⁵⁹:

⁵⁹ A szóban forgó tanulmányok egy további, érdekes hiányossága, hogy minta gyanánt posztgraduális vagy MBA hallgatókat használnak, akik a kutatás elvégzésekor léptek be első munkahelyükre, így tehát a tanulmányozott

- A *szakaszmodell* inkább megbecsüli az időkeretet, mint feltárja azt, és mivel az alkalmazkodási minták idővel valószínűleg változnak – ahogy az újonc tanul eltérő igények jelentkezhetnek –, csak a megismerkedési szakasznak a figyelembe vétele gátolja az eredmények általánosítását.
- Az *intézményesített szocializációs taktikák* tükrözik ugyan a szervezeti kontextust (pl. a szervezeti kultúrát, struktúrát), de nem tekinthetők azonosnak vele.
- A szocializációs folyamatot modellező változóknak csupán egy lehetséges kapcsolata van ábrázolva, és nem veszik figyelembe a különféle taktikák közötti kölcsönhatásokat (pl. a proaktivitás hatása az alkalmazott intézményesített taktikákra) vagy a különböző sikerváltozók közötti összefüggéseket.
- A modell csupán sikeres szocializációs folyamatokat vesz tekintetbe (munkahely-megtartók), a személyes fejlődést (tanulást) feltételezi, és nem veszi tekintetbe az alkalmazkodás más lehetséges formáit (pl. a replikációt, amint azt Nicholson (1987) leírja) vagy a negatív eredményeket (pl. a szervezettel való azonosulás megtagadása Anderson-Gough, Grey és Robson, 2001).

Összegzésként tehát elmondható, hogy az integrációs megközelítés hívei a szocializációt egyirányú, lineáris, tanulási folyamatnak tekintik, amelynek során az új belépők különböző szakaszokat járnak be, miközben a szervezetbe asszimilálódnak.

Az integratív integrációs meghatározás problematikus, mert (1) alulbecsüli az egyes munkacsoportok és szubkultúrák befolyását a szocializációs folyamatra; (2) nem veszi figyelembe a valós tapasztalási folyamatot, amely során az egyén felfedezi a munkahelyi és szervezeti életet és annak tagjává válik; (3) nem azonosítja azokat a kritikus eseményeket, amelyek fordulópontként hathatnak a folyamatban; (4) nem tárja fel azokat a konkrét mechanizmusokat, amelyek révén a szocializáció valójában végbemegy; (5) lineáris, egyirányú és nem számol a valós idővel; végül pedig (6) lenyeli az átmeneti folyamatokat.

A fent említett fogalmi rendszerek képesek bizonyos mértékig ábrázolni a szervezetekben végbemenő szocializációs folyamatot, miközben fő tájékozódási irányuk a „kongruencia és az asszimiláció.” Ez a hagyományos megközelítés nem ad teret a szocializációs folyamat olyan leírásának, amely jobban tükrözi a szervezetbe belépő egyének egyedi identitását és amely megválaszolná azt a kérdést, vajon hogyan lehet ezeket a különböző identitásokat „asszimilálás” helyett inkább beépíteni a szervezeti munkába. Ezt a kérdést a differenciációs és fragmentációs

személyek nem csak az adott szervezetnél, hanem a munka világában egyáltalán is újoncnak tekintendők. A pusztán szervezeti eredményekre és cselekvésekre figyelő tanulmányok szűk keretben válaszolják meg a kérdést, mi történik a fiatal felnőttekkel azután, hogy befejezik tanulmányaikat és belépnek a munka világába?

megközelítés tárgyalása során tudom részletesebben megválaszolni, hiszen ezek a megközelítések nem követelik meg az újonctól a kongruenciát és asszimilációt ahhoz, hogy sikeresen szocializáltak tekintse őket.

Következő lépésként a csoportszocializációs modellek és további, az újonc nézőpontjából íródott tanulmányok integrálása révén mélyítem a szocializációs folyamat megértését.

Szocializáció: differenciációs megközelítés

Az integrációs perspektíván belül áttekintettem azon szocializációs tanulmányokat, amelyek arra a kérdésre keresték a választ, hogy hogyan válhatnak az újoncok hatékony szervezeti tagokká és hogyan biztosítható ezen keresztül a szervezeti kultúra folytonossága. Ezek a tanulmányok a szervezetre, mint az újoncot szocializáló entitásra tekintenek (pl. Van Maanen és Schein, 1979; Jones, 1986; Allen és Meyer, 1990), az újonc sikeres szocializációja pedig a szervezethez való elköteleződésben és akkulturációban mutatkozik meg. Azonban – ahogy az előbbi kutatások is felvillantották – az újoncokat különböző szervezeti szereplők (pl. vezetők, munkatársak, mentorok, stb.) is segítik beilleszkedni azáltal, hogy információt kínálnak, szerepmódként szolgálnak, vagy hozzáférést biztosítanak információforrásokhoz, informális hálózatokhoz, illetve más, a munkával kapcsolatos erőforrásokhoz (Major, 1995; Morrison, 2002; Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003). Ezek a tényezők kevésbé állnak a szervezet irányítása alatt (Cooper – Thomas és Anderson, 2006), s ez ráirányítja a figyelmet arra is, hogy az újoncokat – a szervezet tervezett megnyilvánulásain túlmenően – strukturálatlan interakciók is szocializálják (Anderson és Thomas, 1996; Moreland és Levine, 2001; Hart és Miller, 2005), amelyek inkább a lokális kontextusokon alapulnak mint a tágabb szervezeten (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007).

A lokális kontextusnak⁶⁰ a szocializációban játszott szerepéről megoszlanak a nézetek. Az első megközelítés azt feltételezi, hogy a szervezeti szocializáció javarészt a munkacsoportokban zajlik le (pl. Moreland és Levine, 2001; Moreland, Levine és McMinn, 2001), s odáig mennek el, hogy kijelentik: “a szervezeti szocializációval kapcsolatos írások jó része elhibázott” (Moreland és Levine 2001:87). Azt sugallják, hogy a munkacsoportban zajló szocializáció fontosabb, mint a szervezeti szocializáció (Moreland és Levine, 2001). Erre a kihívásra válaszolva további kutatások megpróbálták meghatározni a munkacsoport és a szervezet szintjén zajló szocializáció egymáshoz viszonyított fontosságát annak mérésével, hogy mennyire elkötelezettek az alkalmazottak a munkacsoportjuk, illetve szervezetük iránt és mennyire illeszkedtek be ezekbe.

⁶⁰ Amint a későbbiekben megmutatom, ezen érthetjük a közvetlen munkacsoportot, a szakmai vagy egyéb szubkultúrát, ahogyan azt a kulturális-szervezeti kontextusnak a differenciációs perspektíva szerinti értelmezéséről szóló első fejezetben meghatároztam.

Így például Adkins és Caldwell (2004) az újoncok munkahelyükkel való elégedettsége és a munkacsoportba és szervezetbe való illeszkedésük közötti kapcsolatokat vizsgálta külön külön. Értelmezhető (regionális és szakmai természetű) kulturális különbségeket tudtak azonosítani a tanulmányozott munkacsoportok között és azt találták, hogy mindkét típusú – munkacsoport és szervezet - illeszkedés erősen meghatározza a munkával való elégedettséget. Ez azt jelzi, hogy a szervezeti értékek elsajátítása⁶¹ és a csoporttal való értékközösség egyaránt fontos – ez pedig ellentmond Moreland és Levin (2001) előző állításának. Riketta és Van Dick (2005) metaelemzésében bebizonyította, hogy az alkalmazottak erősebben azonosítják magukat munkacsoportjukkal, mint szervezetükkel, de mindkét azonosulás fontos szerepet játszik különböző elemzési szinteken mért eredményváltozók alakulásában. A kapcsolatok erősebbnek bizonyultak, amikor az ok-okozati változók elemzési szintje megegyezett.

A fenti eredmények azt sugallják, hogy a szocializációs folyamatra mind a munkacsoporton belül, mind pedig a szervezetben zajló folyamatok hatást gyakorolnak, s így felvetődik az ezek viszonyára vonatkozó kérdés. Lehetséges válaszként Ashforth, Sluss és Harrison (2007) olyan modellt javasolnak, ahol a lokális szint közvetíti a kapcsolatot az egyén és a szervezet között. A folyamatok egyidejűleg, de nem azonos időzítésben zajlanak (Anderson és Thomas, 1996). Wanous és tsai. (1984) szerint ez az eset áll fenn, amikor (a) a szervezet kollektív szocializációs taktikát alkalmaz (Van Maanen és Schein, 1979); (b) az újonc egy már kialakult csoportba lép be; (c) egymást nem ismerő szervezeti tagok kerülnek egy új (projekt)csoportba. Véleményem szerint ez meglehetősen szűklátókörű megközelítés, figyelembe véve, hogy a szervezetek ennél sokkal több lehetőséget kínálnak az új belépők alkalmazkodásához, beleértve a munkacsoportot⁶², a szervezeti egységet vagy magát a szervezetet (Ashforth és Johnson, 2001). Ennek megfelelően az alábbiakban áttekintem azokat a tanulmányokat, amelyek szerint az új belépők két párhuzamos beilleszkedési folyamaton mennek keresztül: egyidejűleg lépnek be a szervezetbe és a tanulmányozott szubkultúrába.

A differenciációs perspektíva – amelynek művelői a szervezetet különféle szubkultúrák gyűjteményének tekintik – lehetővé teszi, hogy szemügyre vegyünk a szubkultúrákon belül zajló szocializációs folyamatokat és elgondolkodjunk a szocializáció párhuzamos folyamatainak⁶³

⁶¹ Az Organizational Culture Profile (Szervezeti Kultúraprofil, OCP, O'Reilly et al., 1991), nevű tesztet használták, amely 54 értékmutató egymáshoz viszonyított fontosságát méri s ezzel jellemzi egy szervezet vagy csoport kultúráját; emellett méri az 54 értékmutató kívánatosságát az egyén számára, s így lehetővé teszi, hogy a kutató az egyén preferenciája és a tanulmányozott kultúra közötti egybeesések széles skáláját érhesse tetten.

⁶² A munkacsoportot szubkultúráként is jellemezhetjük, de ugyanakkor nem is több, mint pusztán egy a sok lehetséges szubkultúra közül, amely egy szervezetben szakmai, földrajzi, hierarchikus vagy demográfiai dimenziók (pl. életkor, nem) mentén kifejlődik (Sackmann et al., 1997; Martin, 2002; Parker, 2000).

⁶³ A szocializáció ilyen párhuzamos folyamatai felvetik a kérdést: vajon nem lehetnek-e a szocializáltak az egyes szubkultúrákon belül szocializáltságuk más-más fázisában.

kapcsolatán a különböző szubkultúrákban (pl. munkacsoport, szakmára vagy szervezeti egységre jellemző szubkultúra, stb.).

A lokális szocializációval foglalkozó kutatások főként a munkacsoportban zajló szocializációt vizsgálták. A vizsgált szocializációs kontextus alapján két megközelítést különíthetünk el: (1) egyes tanulmányok a munkacsoporttal foglalkoznak és figyelmen kívül hagyják a tágabb szervezeti kontextust és az esetleges csoportközi viszonyokat⁶⁴, míg (2) más kutatások a különféle szubkultúrákat, s ezek – főként konfliktusos – viszonyait vizsgálják.

Az első megközelítésben két tágabb kategória különíthető el a választott módszer alapján: (1) kérdőíves kutatások, amelyek a szocializációs folyamat és eredménye közötti ok-okozati kapcsolatot vizsgálják (pl. Moreland és Levine, 1982, 2001; Chen és Klimoski, 2003; Chen, 2005; Kroman Myers és McPhee, 2006) és (2) longitudinális kvalitatív vizsgálatok a munkacsoportban zajló szocializációról, gyakran szakmai szocializáció néven említve ezeket, s gazdag leírást kínálva az egyének különböző kontextusokban szerzett élményeiről (pl. Holder, 1996; Anderson-Gough, Grey és Robson, 2001). Az első kategóriába tartozó kutatások a differenciációs és menedzseri perspektívának, míg a második vonulatba tartozó kutatások a differenciációs és nem menedzseri megközelítésnek feleltethetők meg.

Az első kategóriában a legnagyobb hatású elméleti modellt Moreland és Levine (1982; 2001), terjesztették elő, akik a szocializációra a következő meghatározást adták: „kölcsonös alkalmazkodási folyamat, amely időben lezajló változásokat hoz egy egyén és csoportja közötti kapcsolatban” (Moreland és Levine, 2001:69). Részletes, kapcsolati⁶⁵ szocializációs szakaszmodellt alkottak, ahol a különböző szakaszokat szerepváltások határolják el egymástól. Az általuk definiált szakaszok a következők: (1) *vizsgálódás (investigation)*⁶⁶, amikor az egyén felméri a különféle csoportokat, a csoport pedig a maga részéről toborzással van elfoglalva, s az egyénre mint lehetséges tagra tekint; (2) *szocializáció (socialization)*⁶⁷, amikor a csoport megtanítja az új tagnak az elvárt viselkedéseket, gondolkodást és érzéseket, az egyén pedig igyekszik olyan irányban befolyásolni a csoport elvárásait, hogy az a saját érdekeivel egybeessen; (3) *fenntartás (maintenance)*⁶⁸, amely során az egyén szereptárgyalásba fog, hogy a csoport teljes jogú tagjává válhasson; (4) *újraszocializálásra*⁶⁹ (*resocialisation*) akkor kerül sor, ha az előző szakaszra jellemző teljes tagság nem valósult meg, vagy ezt a csoport megkérdőjelezte (az egyén

⁶⁴ Ezeket tekinthetnénk csoport szinten vizsgálódó integrációs tanulmányoknak, de a felszínre hozott folyamatok természetéből kiindulva mégis inkább a differenciációs szemlélet címszava alatt tárgyalom őket.

⁶⁵ A csoport és az egyén közötti kölcsonös interakciókat és hatást vizsgálják (szemben az interakcionista tanulmányokkal, amelyek csak azt vizsgálják, hogy a szervezeti taktika hogyan hat az újonc proaktivitására).

⁶⁶ Ez a szervezeti szocializációs sszakaszmodellekben az előzetes szocializáció szakaszának felel meg.

⁶⁷ Ez a megismerkedési szakasznak felel meg.

⁶⁸ A *beilleszkedésnek* felel meg.

⁶⁹ A *stabilizálódásnak* felel meg.

marginalizált tag lett), ily módon a csoport és az egyének második esélyt adnak egymásnak, hogy a teljes tagság megvalósulhasson; (5) *visszaemlékezés (remembrance)* az után, hogy az egyén elhagyta a csoportot és volt taggá alakult át. A modell a kognitív folyamatokra helyezi a hangsúlyt és három fő folyamatot azonosít – az értékelést, az elköteleződést és a szerepváltást –, amelyek tartósan jelen vannak, mindaddig, amíg a tagok kilépnek a csoportból, legjobban pedig kisméretű, önkéntesen szerveződő csoportokra alkalmazhatóak. A modell empirikus vizsgálatára eddig kevés kísérlet történt (kivéteklént lásd Kroman Myers és McPhee, 2006). Továbbá a modell attitűdbéli eredményváltozókra koncentrál és nem foglalkozik a folyamat közvetlen eredményeivel. Ez utóbbi hiányosságot korrigálja Chen és Klimoski (2003), akik az új tagok teljesítményét vizsgálták, mint a munkacsoportban zajló szocializáció sikerének közvetlen eredményét. Tanulmányuk további érdekessége, hogy a szocializációs tanulmányok története során először határozták meg a teljesítményt, mint sokdimenziós fogalmat, amelyben a munkakör, a karrier, az innováció, a csapat, a szervezet és az ügyfél-központúság egyaránt konkrét, elkülönülő területek. Azt találták, hogy az újoncok korábbi tapasztalata befolyásolja a csapat elvárásait, amelyek pedig erős közvetlen és némileg gyengébb közvetett hatással (az egyén motivációi mint közvetítő tényezők) vannak az újonc hosszú távú teljesítményére. A tanulmány lényeges hiányosságát – nevezetesen, hogy statikus és nem veszi tekintetbe a teljesítmény fejlődését – Chen (2005) orvosolta, aki azt vizsgálta, hogy az újoncok teljesítménye hogyan fejlődik a szocializáció során. Longitudinális, több elemzési szinten átívelő modellt alkotott és tesztelt az új tagok csoporthoz való alkalmazkodásának leírására. Az alkalmazkodást szűk keretben definiálta, mint az újonc teljesítményváltozásának mértékét, ahol a változáson javulást értett, lévén, hogy a szocializációt pozitívan közelítette meg. Mindkét kutatás azt találta, hogy a szocializáció a korábbi tanulmányokban jelzettől jóval rövidebb – két-három hónapos – folyamat, s amellezt érvelnek, hogy *párhuzamos, de eltérő ütemezésű folyamatok* zajlanak a szervezet és a munkacsoport kontextusában.

Ezek a tanulmányok a szocializációt néhány változó mentén operacionalizálják, s további vizsgálatokra szólítanak föl a kontextus és a konkrét interakciók leírása céljából. Ez vezet el a második kategóriába eső tanulmányokhoz, amelyek a felfedezés nyers élményét hangsúlyozzák, és gazdag leírást kínálnak az átmeneti rítusokról és mindazokról a jelekről, amelyek mutatják, hogyan halad az egyén a taggá válás útján, mint például a zsargon és a történetek használata (pl. Hallier és James, 1999; Anderson- Gough, Grey és Robson, 2001; Bourassa és Ashforth, 1998).

Egy messzire visszanyúló hagyományra építve ezek a tanulmányok az intenzív és viszonylag durva szocializációs folyamatokkal foglalkoznak, s a szakmai alapon elkülönülő, piszkos munkával és alacsony presztízzsel együtt járó szubkultúrákat tanulmányozzák (pl. mészáros, temetkezési vállalkozó, börtönőr vagy tűzoltó). A piszkos munka sajátos jellemzői –

mint például a valós veszélyeztetettség, illetve a rendhagyó munkaidő vagy szokások – erős szakmai kultúrák kialakulásának kedveznek, ahol igen hangsúlyos az az érzés, hogy az érintettek elkülönülnek a szervezet fennmaradó részétől. Ezek a munkakörök megkövetelik, hogy az őket betöltő egyének tanulják meg összeegyeztetni saját maguk mint tisztességes, jól működő emberi lény képét azzal a tevékenységgel, amit megélhetés céljából végeznek. Ha a szocializációra úgy tekintünk, mint ezen szakmai szubkultúrákba való integrációra, igen fontos mögöttes megküzdési mechanizmusok kerülnek felszínre. Például Ackroyd és Crowdy (1990) a vágóhídi munkásokról szóló munkájukban leírják, hogy a pozitív identitás kialakítása céljából ezt a fizikailag és erkölcsileg egyaránt „piszkosnak” nevezhető munkát hogyan formálják át valódi, embert próbáló kihívássá, amely erőt és szívósságot követel. Bourassa és Asforth (1998) hasonló szellemben írja le, ahogy egy alaskai halászhajó újoncai kollektív és megfosztó technikák révén (pl. „új fiúknak” nevezik őket, felszólítják, hogy önkényes utasításoknak tegyenek eleget valamennyi rangosabb tagtól, büntetések alkalmazása) hogyan alakulnak át tapasztalatlan egyénekből összetartó csapattá, mégpedig igen rövid idő alatt. Ezen intézményesített szocializációs gyakorlatok hatására az újoncok megkérdőjelezik korábbi identitásukat és egy talpraesett tengerész identitását építik fel magukban. A szocializáció tehát új kíváncsi identitást kínált ezeknek az egyéneknek – a halász identitását – s ez segített a munkásoknak, hogy veszélyes, kimerítő és kevésbé motiváló munkájukat megtanulják hősies és misztikus, férfias foglalkozásnak látni. Ez a tanulmány a szocializációt identitásszabályozó mechanizmusként értelmezi, amely sikeresen meghatározza a belépők társas kapcsolatait: egy szakmai (szub)kultúrába való beilleszkedés folyamata (halász), egyúttal pedig a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedés is, vagyis elhatárolódás (szembelyezkedés) a halászhajón levő hatalommal bíró személyektől (kapitány, szakács, ellenőrök) valamint a szervezet által felkínált halfeldolgozó identitástól.

Ezen tanulmányok mellett, melyek drámai és forradalmi átalakulásokat ragadnak meg, további kutatásokat is beazonosíthatunk, ahol a fókuszban a magas presztízsű csoportok szocializációja van: szakképzett diplomások vagy magasan képzett szakemberek⁷⁰, mint a könyvvizsgálók, menedzsment tanácsadók vagy az orvosok (pl. Anderson- Gough, Grey és Robson, 2005).

A második megközelítésbe tartozó tanulmányok - amelyek több szubkultúra létezését és a köztük levő interakciókat is figyelembe veszik, a *differentiációs és nem menedzseri* megközelítésnek megfelelően a hatalom kérdésére is érzékenyen - azért fontosak, mert a szocializációt mint a *szervezeti egyenlőtlenségek újratermelésének folyamatát* ragadják meg. Így

⁷⁰ A szakembereket itt úgy határozzák meg mint “ezoterikus tudással rendelkező emberek csoportját, akik tudása gazdasági értéket képvisel, ha azokkal a problémákkal szegezzük szembe (pl. betegség), amelyekkel a társadalom tagjainak szembe kell nézniük (Pratt, Rockmann and Kaufmann, 2006:235).

például Anderson–Gough, Grey és Robson (2005) cikkében arról olvashatunk, hogy milyen erősen érvényesül a nemek szerinti differenciálás a nagy multinacionális könyvvizsgáló cégeknél dolgozó gyakornokok szocializációs folyamatában. DiSanza (1995) részmunkaidőben dolgozó banki ügyintézők szocializációját elemzi két bankfióknál. Az újoncok a formális bevezető tréningen szerzett tudást idővel a „megfelelőről” az „alapszintűre” módosítják, s a bankfiókban végzett munka korai fázisa során az érintettek megkérdőjelezik majd átdefiniálják ezeknek az alapfogalmaknak a jelentését. A szerző bemutatja, hogy az újoncok hogyan asszimilálódnak a banki ügyintéző szakmába és az egyes fiókokba, eltérő és néha ellentmondó elvárásokkal szembesülve a két szubkultúra tagjai részéről, miközben pedig elhatárolódnak a teljes munkaidőben dolgozóktól és a hierarchia magasabb szintjein állóktól.

Összefoglalásként elmondható, hogy ebben a megközelítésben a *szocializáció egyszerre jelent integrációs és differenciációs folyamatot*. Miközben az új tagok beilleszkednek a különféle szubkultúrákba, ugyanakkor azt is elsajátítják, hogy a csoport miként keres pozitív megkülönböztető jegyeket magának és hogyan határolja el magát más csoportoktól. Ily módon *a szocializáció a csoportok közötti egyenlőtlenségek és konfliktusok fenntartásának és újratermelésének eszköze*.

A folyamatot tovább bonyolítja, hogy az újoncok az idők során a különféle szubkultúráktól egymásnak ellentmondó üzeneteket kapnak, s ez felveti az identitásmunka mint mögöttes mechanizmus kérdését és azt, hogy szükséges lehet tekintetbe venni a korábbi és/vagy kívánatos identitás(oka)t is. Ennek részletes vizsgálatára nyújt lehetőséget a szocializációs folyamat fragmentációs megközelítése.

Szocializáció: fragmentációs megközelítés

A fentiek során láttuk, hogy az integrációs megközelítésben felvázolt - többségében kvantitatív és menedzseri - kutatások a szocializációs folyamat változói közötti összefüggésekre fókuszáltak, amelyeket keresztmetszeti felmérések során definiáltak (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007). A differenciációs tanulmányok pedig a különböző, stabil szubkultúrákba való integrációs folyamatokat vizsgálták, és az identitásszabályozást helyezték fókuszba. A két perspektívában közös, hogy általában passzív, vagy jobb esetben reaktív egyént feltételeznek, és a hangsúly a szervezet vagy az egyes szubkultúrák identitásszabályozó tevékenységén van. Ezt egészíti ki a fragmentációs megközelítés, ahol a hangsúly az újoncok folyamatos identitásmunkájára (pl. Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006; Ibarra és Petriglieri, 2007, Ibarra és Barbulescu, 2010) kerül, aktív egyént feltételeznek, és a releváns kontextust a változó, témafüggő, különböző kultúrák jelentik.

Azon szocializációs kutatások, amelyek az újoncok **identitásmunkáját** (identity work) állítják vizsgálódásuk középpontjába jelentős és folyamatos **személyes változást** is feltételeznek a folyamat során, amelynek alakításában az egyén aktív szerepet vállal (pl. Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006; Ibarra és Petriglieri, 2007; Ibarra és Barbulescu, 2010).

Az identitásmunkára vonatkozó szakirodalom átfogó áttekintése nem célja jelen alfejezetnek, itt csak a szocializáció során végzett identitásmunka mechanizmusainak, valamint az azt befolyásoló tényezők azonosítására fókuszálok, egyetértve Pratt és tsai. (2006:238) azon megjegyzésével, hogy ez egy "lazán kapcsolódó kutatási terület".

Az identitásmunkát fókuszba helyező kutatók sokféleképpen definiálják a szocializációt, annak függvényében, hogy milyen célokat vagy háttérmechanizmusokat rendelnek a folyamathoz. A legelső definíciót Ibarra (1999) cikkében olvashatjuk, aki a szocializációt lehetséges én-ek (possible selves) finomításaként értelmezi, amelyet az egyén ideiglenes én-nel (provisional self) való kísérletezés során valósít meg. Pratt és tsai. (2006) szerint a szocializáció egy munka- és identitástanulási ciklus, ahol az egyén a kívánatos (szakmai) identitását⁷¹ a munka tartalmából és folyamatából fakadó kihívásoknak megfelelően alakítja, azzal a céllal, hogy a társas környezet által is validált munka-identitás integritását megvalósítsa.

A fenti meghatározásokból látszik, hogy nem létezik a folyamatnak egységes, mindenki által elfogadott megközelítése: a kutatók eltérő célokat és háttérmechanizmusokat feltételeznek. Ugyanakkor a fenti tanulmányok figyelmes elolvasása egy közös, mögöttes, ciklikus folyamat léteire világít rá:

(1) *Identitás veszély*⁷² (identity threat) *észlelése*: az egyéneknél tudatosulnak az identitás különbségek (pl. jelen és kívánatos identitás között, munka és identitás között, stb.).

(2) *Kísérletezés*: különböző identitásmunka taktikák alkalmazása az identitás veszély csökkentésére és/vagy átalakítására (pl. új identitás(ok) kipróbálása, külső identitás veszély semlegesítése, újraértelmezése). Itt az egyének különböző célokat részesíthetnek előnyben, mint például az autentikus, pozitív (szakmai/szervezeti) identitás, koherencia vagy társas validálás.

(3) *Identitás narratíva (újra)fogalmazása*: a fenti folyamat következményeinek a személyes narratívába való integrálása (Ibarra 1999; Beyer és Hannah 2002; Pratt és tsai., 2006; Ashforth és tsai., 2008; Ibarra és Barbulescu, 2010).

⁷¹ A lehetséges és kívánatos identitás fogalmakat szinonimaként használom a későbbiekben. A fogalom meghatározását, és a tézisben való használatának a pontosítását lásd a későbbiekben a Kutatás fogalmi háttére alfejezetben.

⁷² A szakirodalomban az identitás veszély (identity threat) fogalom terjedt el leginkább, de ez nem minden esetben jelent negatív eseményt. Amint azt látni fogjuk, lehet olyan eset is, amikor a pontosabb kifejezés az identitás kihívás (identity challenge) lenne. Következésképpen az identitás veszély fogalmat használom a dolgozatban, de értéksemlegesen.

A folyamat *motivációját* valamilyen identitás veszély észlelése jelenti, amelyet a fenti kutatások hasonló módon, a jelen és a kívánatos (szakmai) identitás különbségeként, vagy a kívánatos identitás és a munka természete/folyamata vagy ideális identitás közötti eltérésként értelmeztek. Ugyanakkor eltérő alapfeltevésekkel éltek a kívánatos identitás kialakulására, tartalmára, valamint az ideális (szervezet által kívánatos, elvárt) identitással való viszonyára vonatkozóan, következésképpen a folyamat során az egyén eltérő kérdésekre kereste a választ, és különböző identitás munka taktikákat alkalmazott (lásd 5. táblázat).

5. táblázat: Identitás munka típusok

Kulcskérdés	Alapfeltevések	Identitásmunka-taktikák	Eredmények	Főbb szerzők
Hogyan lehet megvalósítani a kívánatos identitást?	A folyamat kezdetekor a kívánatos identitás lehet határozott vagy kezdetleges; Az egyén kívánatos identitása összeegyeztethető az ideális (szervezet/szakma által elvárt) identitással; Az egyén célratörően, tudatosan alakítja kívánatos identitását megvalósító folyamatot;	a. Imitáció (holisztikus vagy szelektív); b. Megosztó c. Kombináló d. Gazdagító	Identitásfejlődés Identifikáció	Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Grey, 2004; Pratt és tsai., 2006;
Hogyan lehet átalakítani a kívánatos identitást vagy annak megvalósítását veszélyeztető tényezőket?	Az ideális és kívánatos identitás közötti különbségeket az egyén nem észleli feloldhatatlannak; Az egyén a kívánatos identitás vagy az azt alakító személyes folyamatok védelmére törekszik;	a. <i>Felnagyítja a pozitív tényezőket</i> b. <i>Pozitív tartalommal való feltöltés;</i> c. <i>Kapcsolatok javítása; pozitív megerősítés;</i> d. <i>Szelektív társas összehasonlítás</i>	Identitásfejlődés (Szelektív) identifikáció	Ibarra és Petriglieri, 2007; Kreiner és Sheep, 2009;
Hogyan lehet ellenállni a kívánatos identitást vagy annak megvalósítását veszélyeztető tényezőknek? ⁷³	Az ideális identitás ambivalens természetű; vagy Feloldhatatlannak észlelt eltérések az ideális és kívánatos identitás között; Az egyén a kívánatos identitás vagy az azt alakító személyes folyamatok védelmére törekszik.	a. <i>Jouissance</i> b. <i>Cinizmus,</i> c. <i>Önmagához hű (true to self)</i> d. <i>Megosztó</i> e. <i>Elkerülés</i> f. <i>Tagadás</i> g. <i>Posztalgia</i> h. <i>Nosztalgia</i>	Kívánatos identitás fenntartása, védelme vagy ön-elidegenedés De-diszidentifikáció	Dirsmith és Covaleski, 1985; Ibarra, 1999; Anderson-Gough, 2002; Ybema, 2004; Kosmala és Herrbach, 2006; Pratt és tsai., 2006 Ibarra és Petriglieri, 2007;

⁷³ A dőlt betűvel írott kérdéseket és identitásmunka taktikákat a szervezeti szocializációs kutatások nem tanulmányozzák, az identitásmunka szakirodalom hívja fel a figyelmet a fontosságukra. Ibarra (1999), Pratt és tsai., (2006), valamint Petriglieri és Ibarra (2007) kutatásaiban találunk utalást ezekre a folyamatokra a megosztó

A legtöbb kutató, aki a szocializációs folyamatot az identitásmunka segítségével operacionalizálta az egyéni kezdeményezésekre helyezte a hangsúlyt, azt feltételezve, hogy az egyén határozza meg a folyamatot a saját céljai mentén (lásd Ibarra, 1999; Grey, 2004; Pratt és tsai., 2006). Ez esetben az egyén a lehetséges identitása (Ibarra, 1999), vagy identitás projektje (Dahler-Larson, 1997; Grey, 2004) megvalósítására törekszik, és ennek érdekében különböző identitásmunka taktikákat alkalmaz. Továbbá azt feltételezték, hogy az egyén kívánatos identitása és az ideális (szervezet által elvárt) identitások összeegyeztethetőek. Ibarra (1999) által leírt szocializációs folyamatban a tanácsadók kívánatos identitása a „sikeres tanácsadó” volt, amelynek megvalósítására kiválasztott szerepmodellek imitációjával törekedtek. Pratt és tsai. (2006) kutatásában az orvosok különböző szervezeti elvárásoknak megfelelően egészítették ki a kívánatos identitásukat, „Boot féle” orvosokká válva.

A jelen (valós) és lehetséges identitás között észlelt különbség nagysága, valamint a lehetséges identitások kialakultságának függvényében (határozott vs. kezdetleges) az egyének különböző identitásmunka taktikákat (háttérmechanizmusokat) alkalmaztak az új identitásuk kialakítására. Pratt és tsai. (2006) szerint az egyének *gazdagító- (enriching)* (a lehetséges identitás mélyebb megértése, finomítása révén), *kombináló- (patching)* (összetett identitás kialakítása alternatív identitások integrálásával) és *megosztó (splinting)* (korábbi identitások átmeneti alkalmazása) taktikákat használnak az új identitásuk létrehozására. Ezek a taktikák nem függetlenek egymástól, hanem egy meghatározott sorrendben alkalmazzák azokat - megosztó/kombináló/gazdagító -, de nem minden esetben volt megfigyelhető mindhárom együttes választása. Pratt és tsai. (2006) által azonosított háttérmechanizmusokat más kutatási eredmények is igazolják. Beyer és Hannah (2002) – tapasztalt mérnökök mintáján vizsgálódva - megállapította, hogy az újoncok, szocializációjuk során, a régi identitás elemeket integrálták az új környezetben elsajátítottakkal, az előzőekben azonosított kombináló technikának megfelelően.

Ezen háttérmechanizmusok lehetővé teszik az egyéneknek, hogy identitásfejlődésre⁷⁴ törekedjenek, és az erre kapott visszajelzéseket is értelmezve (Pratt és tsai, 2006; Ashforth és tsai., 2008) az új, átalakuló identitásukat integrálják *identitás narratívájukba* (Ashforth és tsai., 2008; Ibarra és Barbulescu, 2010). Ez utóbbi rávilágít a folyamat céljaira is: az identitás narratívának folytonosságának biztosítása, amely csak akkor lehetséges, ha azt az egyén belsőleg *autentikusnak* és *önmagával kongruensnek* érzi, valamint, ha azt kívülről is megerősítik az egyén számára fontos szervezeti szereplők (*társas validálás*) (Ibarra, 1999; Ainsworth és Hardy 2004).

és önmagához hű identitásmunka taktikák leírásakor, de nem helyezik expliciten kutatásuk fókuszába. Ugyanakkor az empirikus kutatási adatok értelmezésekor szükségem lesz az itt felsorolt taktikákra.

⁷⁴ Identitásfejlődés meghatározható, mint az egyéni kompetenciák és készségek fokozatos gyarapodása, valamint a jelen és kívánatos identitás közötti különbség csökkenése, ez utóbbi gazdagítása és/vagy kiegészítése révén.

Ezen tanulmányok egy kevésbé fájdalmas, pozitív folyamatot feltételeznek (Alvesson, 2010). Ugyanakkor további kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy abban az esetben, amikor nem áll az egyének rendelkezésére követendő szerepmódel, vagy a szervezeti elvárások egy nem autentikus identitás irányába mutatnak, akkor a kívánatos identitás fenntartására, védelmére irányuló taktikák erősödnek fel (lásd 5. táblázat).

Továbbá megfigyelhető, hogy eltérő szakmai és szervezeti környezetbe való szocializáció során – tanácsadók (Ibarra, 1999; Costas és Fleming, 2009), könyvvizsgálók (Anderson-Gough, 2002; Grey, 2004; Kosmala és Herrbach, 2006), mérnökök (Beyer és Hannah, 2002) vagy orvosok (Pratt és tsai., 2006) – a fentiekben azonosított taktikákat különböző kombinációkban alkalmazták (vagy sem), ráirányítva a figyelmet a kontextus és személyes jellemzők befolyásoló erejére.

A *külső kontextust* illetően számos *szakmai* jellemző befolyásolta a folyamat alakulását: (1) a *munka tartalma* (pl. az elvégzendő feladatok nehézsége és sokszínűsége), (2) a *munkafolyamat jellemzői* (pl. intenzitása – a munkával töltött idő mennyisége), valamint (3) *előzetes szakmai szocializáció* (pl. meglévő munkatapasztalatok sokszínűsége, elsajátított szakmai hiedelmek és alkalmazkodási stratégiák) (Beyer és Hannah, 2002) vagy képzés (Pratt és tsai., 2006)). A *szervezeti kontextus* esetén a *szocializációs taktikák* – felavató/megfosztó és folyamatos/megszakított (szerep modellek alkalmazása vagy sem) (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002); *sztorik* (Alvesson, 1994; Sveningsson és Alvesson, 2003) és *artifaktumok* (pl. szakzsargon, érzelmi zsargon, öltözködés) (Pratt és tsai., 2006) bizonyultak jelentős befolyásoló tényezőknek. Az egyéni jellemzők közül az előző identitások (egyszerű vagy összetett, erős vagy gyenge), a szakmai tapasztalatok (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006) vagy a nemi hovatartozás (Ibarra és Petriglieri, 2007) bírtak jelentős befolyásoló erővel.

Ezen kutatások lényegi hozzájárulása – a fentiekben azonosított identitásmunka taktikákon túl – a munkával és szervezettel kapcsolatos tanulási ciklus szerves összekapcsolása az identitásalakítási ciklussal. Ez egy fontos lépés a szocializációs folyamatok megértésében, mert az előző kutatások, amint láttuk, vagy a munkával kapcsolatos tanulásra fókuszáltak csak, vagy az elvontabb egyén-szervezet illeszkedési kérdésre, és ily módon nem volt lehetőségük a személyes változások megmagyarázására.

A fentiekben leírtak kiegészítik a szocializációs folyamatra vonatkozó ismereteinket, mert sikeresen feltárják és leírják a személyes változásokat és értelmezéseket is integráló ciklikus szocializációs folyamatot, túlmutatva a proaktivitás és tanulási modellek lineáris, ok-okozati megközelítésén.

Összefoglalás

A szervezeti keretek között zajló szocializációs folyamatra vonatkozó releváns elméleteket tekintettem át ebben a fejezetben, a tudományterület fejlődésének történeti ívét követve, a rendszerező keret egyes keresztmetszetei mentén. Az ismertetett megközelítések a szervezeti szocializáció más-más elemeit hangsúlyozták, ugyanakkor mindegyikben közös volt, hogy a **kezdetét egy szervezeti – külső vagy belső - határ átlépése jelzi** (Van Maanen és Schein, 1979), valamint **“közvetít egyén és szervezet között, és amely révén az egyén a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik”** (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007:1).

Amint láhattuk, a szervezeti szocializáció klasszikusnak tekinthető kutatási irányvonalai - szakaszmodellek, szocializációs taktikák, proaktivitás és tanulás – integrációs menedzseri keretek között vizsgálódtak és leegyszerűsítő feltételezésekkel éltek mind az átlépett határ helyzetére és természetére vonatkozóan, mind az egyén-szervezet közötti kapcsolat (közvetítés) irányát és természetét illetően. Feltételezték, hogy az egyének egy stabil és egyértelműen meghatározható szervezeti vagy (munka)csoport határt lépnek át (lásd szocializációs taktikák és szakaszmodellek) és az egyén-szervezet között egyirányú kapcsolat van: a szocializációs taktikák és szakaszmodellek esetében fentről lefelé irányult, a szervezeti hatásokra helyezve a hangsúlyt, míg a proaktivitás és tanulás modellek az ellentétes irányt helyezték a középpontba, az egyéni kezdeményezésekre fókuszálva.

A fentiekben definiált szocializációs folyamatot, mind a határok helyzetére és természetére, mind az egyén-szervezet közötti kapcsolat irányára és természetére vonatkozóan, sokkal árnyaltabban ragadták meg azon kutatások⁷⁵, amelyek a következő **alapfeltevések** mentén íródtak:

(1) Felismerték, hogy a szocializációs taktikák által meghatározott szervezeti közeg mellett az újoncok egyidejűleg *strukturálatlan kontextusokba is belépnek, amelyek fölött a vezetés nem bír ellenőrzéssel* (Hart és Miller, 2005). Az újoncokat különböző szervezeti szereplők (pl. vezetők, munkatársak, mentorok, stb.) is segítik beilleszkedni azáltal, hogy információt kínálnak, szerepmódként szolgálnak, vagy hozzáférést biztosítanak informális hálózatokhoz, illetve más, a munkával kapcsolatos erőforrásokhoz, ezáltal bizonyítva a különböző lokális kontextusok fontosságát a tágabb szervezeti környezet mellett (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007). Ezen tanulmányok feltételezték, hogy az egyén a szervezetbe való belépésével egyúttal *több szubkultúra határát is átlépi*. Miközben az új tagok beilleszkednek a különféle szubkultúrákba, azt is elsajátítják, hogy a csoport miként keres pozitív megkülönböztető jegyeket magának és

⁷⁵ Lásd a szervezeti szocializáció differenciációs nem-menedzseri és fragmentációs megközelítései alatt áttekintett elméleteket.

hogyan határolja el magát más csoportoktól (DiSanza, 1995; Bourassa és Ashforth, 1998; Anderson–Gough, Grey és Robson, 2005). Ily módon a szocializációs folyamat során *az egyén több csoportthátárt is átlép, amelyek nem egyértelműek és stabilak, hanem egyén-szervezet közötti kölcsönhatások során alakulnak.*

(2) Az *egyén-szervezet között kölcsönhatást* feltételeznek, ahol a szervezet strukturálja, alakítja a szocializációs folyamatot, míg az egyének integrálják, átalakítják vagy negligálják a belépéskor tapasztaltakat, aktív szerepet vállalnak a saját szocializációs folyamatukban, amelynek során hatnak a többi szocializációs szereplőre (és ezáltal visszahatnak a szervezetre is), valamint lényeges személyes változáson mennek keresztül (Bourassa és Ashforth, 1998, Ashforth, Harrison és Corley, 2008).

További lényeges jellemzője ezen kutatásoknak, hogy *ciklikus folyamatot* feltételeznek, a *valós idő* szerepének a megragadására helyezve a hangsúlyt (a szakaszmodellekkel ellentétben), olyan kritikus eseményeket vizsgálva, amelyek *fordulópontként* (turning points) szolgálhatnak, s ezzel szakaszhatárokat is jeleznek (pl. Bullis és Bach, 1989; Bourassa és Ashforth, 1998).

A fenti alapfeltevések mentén íródott legújabb kutatások a szervezeti szocializáció egyén és szervezet közötti közvetítő szerepét az **identitás** fogalmának segítségével operacionalizálták (pl. Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt, és tsai., 2006; Ashforth, 2007; Ashforth, Harrison és Corley, 2008).

Az elméleti-rendszerező keret keresztmetszetei mentén ezen kutatások két fő irányvonalát⁷⁶ különböztettem meg: (1) a differenciációs nem-menedzseri keretben áttekintett kutatások különböző szervezeti gyakorlatok (pl. orientációs tréning, mentoring) **identitásszabályozó (identity regulation) hatását** hangsúlyozzák (Pratt, 2000; Grey, 2004; Anderson–Gough, Grey és Robson, 2005; Grey, 2005); és (2) a fragmentációs keretben összefoglalt tanulmányok pedig az újoncok **identitásmunkáját** (identity work) állítják vizsgálódásuk középpontjába, jelentős és folyamatos **személyes változást** feltételezve a folyamat során, amelynek alakításában az egyén aktív szerepet vállal (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006; Ibarra és Petriglieri, 2007).

A fenti tanulmányok eléggé szélsőséges megközelítést alkalmaznak, annak függvényében, hogy alulszocializált, szabad és aktív egyént feltételeznek, vagy túlszocializált, szervezet által meghatározottat, de még ily formában is, mindkét esetben felfedezhetőek az egyén-szervezet kölcsönhatására utaló jelek, és ezek mindkét esetben fontosnak bizonyulnak a szocializációs folyamat alakulására vonatkozóan. Azon kutatások, amelyek az egyén identitásmunkáját helyezik fókuszba, elismerik a társas validálás (social validation) jelentős szerepét (Ibarra, 1999; Pratt,

⁷⁶ Hasonló jelenség tapasztalható az identitás és identifikáció szakirodalmaiban is (Alvesson, Ashcraft és Thomas, 2008; Ybema és tsai., 2009).

Rockmann és Kaufmann, 2006, Ibarra és Petriglieri, 2007), az identitásmunka forrásaként pedig különböző szervezeti jellemzőket (pl. szervezeti artifaktumok, értékek) és gyakorlatokat (mentoring, orientáció) is említene (Beyer és Hannah, 2002; Pratt, Rockmann és Kaufmann, 2006). Az identitásszabályozásra összpontosító kutatások pedig elismerik (de nem vizsgálják), hogy ezek a gyakorlatok befolyásolják, de egyértelműen nem határozzák meg az egyén identitásmunkáját (Pratt, 2000; Alvesson és Willmott, 2002).

A fentiek alapján állítható, hogy szükség van olyan további kutatásokra, amelyek az egyén-szervezet kölcsönhatását helyezik a középpontba. Erre vonatkozó iránymutatást adhat Ashforth, Harrison és Corley (2008) elméleti modellje, valamint Thornborrow és Brown (2009) empirikus kutatása. A következő fejezetekben bemutatott empirikus kutatásban az a célom, hogy ezt a törekvést folytatva vizsgáljam a szocializációs folyamatot.

Szocializáció BIG4 szervezetekben

Az elméleti áttekintés lezárása előtt fontosnak tartom megvizsgálni, hogy az általam kiválasztott kutatási terepen – BIG4 szervezet – milyen szocializációs kérdéseket vizsgáló kutatások születtek. Az elmúlt 15 évre visszatekintve több kutatás is vizsgálta a BIG4 könyvvizsgálóinak szervezeti és szakmai szocializációját, eltérő hierarchia szinteken történő mintavétellel (partnerek: Dirsmith, Heian és Covalleski, 1997; menedzserek: Herrbach és Kosmala, 2006; asszisztensek és konzulensek: Anderson-Gough, Grey és Robson, 1998a,b; Coffey, 1994;). A disszertáció céljára való tekintettel két, interpretatív hagyományokra építő, asszisztensek és konzulensek mintáján vizsgálódó, kvalitatív kutatás eredményeit szeretném áttekinteni (Anderson-Gough, Grey és Robson, 1998a,b, 2000, 2001, 2002, 2005; valamint Coffey, 1994). Coffey (1994) longitudinális kutatást végzett: tíz könyvvizsgálót követett munkavégzésük első éve során, de nem törekedett a folyamatszemléletű elemzésre. Anderson-Gough, Grey és Robson (1998b, 2005) végezte ismereteim szerinti legrészletesebb kutatást a könyvvizsgálók szakmai és szervezeti szocializációjára vonatkozóan. Két BIG4 szervezet egy-egy irodájában végezték az adatfelvételt 1995-2000 között, asszisztensi és szenior szinteken, de ők sem végeztek folyamatszemléletű elemzést. Mindkét kutatás angolszász környezetben vizsgálódott, és a könyvvizsgálók szakmai és szervezeti szocializációját állította a középpontba, azt elemezve, hogy hogyan alakul a szakmai identitás egy-egy lényegi jellemzője a folyamat során, valamint hogy mely szervezeti gyakorlatok játszanak ebben szerepet. Ezen tanulmányok azonosították a sikeres könyvvizsgálók jellemzőit: gyorsaság és hatékonyság a munkavégzés során, prezentációs és rendszerező készség, de a megértésre törekvés már nem fontos, proaktívítás, a megfelelő öltözködés és viselkedés szabályainak elsajátítása (Coffey, 1994). Továbbá megemlíthető az ügyfél (Anderson-Gough, Grey és Robson, 2000) valamint az idő menedzselésének elsajátítása is (Anderson-Gough, Grey és Robson, 2001).

A felsorolt kutatások az elméleti-rendszerező keret differenciációs nem-menedzseri és fragmentációs megközelítéseinek feleltethetők meg, mert azonosították az egyének identitásmunkájának egy-egy lényegi tartalmi elemét, és az azt alakító identitásszabályozó gyakorlatokat is.

Anderson-Gough, Grey és Robson (2000) az *ügyfélközpontúságot*, mint a szakmai identitás lényegi elemét vizsgálta, arra törekedve, hogy feltárja a meghatározó identitásszabályozó gyakorlatokat is. Ez esetben a szervezet a könyvvizsgáló meghatározását a fontos másik – ügyfél – révén valósítja meg, és ezt támogatják a különböző HR rendszerek is. Az ügyfél kiemelt szerepe megjelenik a toborzás, kiválasztás, időmenedzsment és teljesítményértékelés során, magyarázatként szolgál a túlórákra, az érzelmi és fizikai diszkomfortra, a professzionális megjelenés szükségességére. Az ügyfélközpontúság elnémitja az egyéni jóllét fontosságát, és egyúttal törekvés a cég profit növelési céljának az elkendőzésére, ugyanakkor felveti a könyvvizsgáló függetlenségének a kérdését is. Hasonló elemzést olvashatunk az *időtudatosságra*, mint a szakmai identitás központi elemére vonatkozóan is (Coffey, 1994; Anderson-Gough, Grey és Robson, 2001), amelynek alakulását a szervezet az egyének cselekvés orientációjának meghatározásával igyekszik befolyásolni. Ez utóbbiak elemzésekor a szerzők felvetik, de nem tanulmányozzák, annak a lehetőségét is, hogy ily módon a nemek közötti egyenlőtlenségek fenntartása is megtörténik. Ezen gondolatot a kutatók egy következő tanulmányukban már explicit módon vizsgálták (Anderson-Gough, Grey és Robson, 2005), arra keresve a választ, hogy a szocializációs folyamatok hogyan tartják fenn a *nemek közötti egyenlőtlenséget*. Arra hívják fel a figyelmet, hogy míg toborzáskor és kiválasztáskor még a nemek egyenlősége van fókuszban, és a szervezet külön figyelmet fordít az egyenlő számokra, a mentoring, időmenedzsment és teljesítményértékelési rendszer már megerősíti a nemek közötti egyenlőtlenségeket.

Coffey (1994) és Anderson-Gough, Grey és Robson (1998a,b; 2000; 2001; 2005) részletes, longitudinális adatfelvételt alkalmazó kutatásuk során feltárták a könyvvizsgálók szakmai identitásának lényegi elemeit, valamint az őket alakító identitásszabályozó gyakorlatokat, de kutatásom szempontjából fontos korlátot jelent, hogy egyikük sem vizsgálta az egyének identitásmunkáját, valamint, hogy csak angolszász környezetben vizsgáldtak.

Továbbá a BIG4 szervezetekben az identifikáció nem egyszerű. Az ellentmondó szervezeti elvárásoknak köszönhetően, mint például a profitnövelés vs. ügyfélközpontúság (Hanlon, 1994), vagy társadalmi érdek vs. ügyfélközpontúság (Dirsmith és Covalski, 1985), a szervezet-munkavállaló viszonya ambivalens természetű. A bizonytalan foglalkoztatás, a fel- vagy ki karriermenedzsment, a magas fluktuáció miatt, az egyénnek jó okra van ahhoz szüksége, hogy a szervezettel azonosuljon. Ellenállás vagy más védekezési folyamatok jelennek meg, amelyeket

egy társadalmilag sugallt identitás is megerősíthet: “Én nem egy olyan személy vagyok, akit lehet manipulálni!” (Kosmala és Herrbach, 2006).

Ezért fontos itt megemlíteni Kosmala és Herrbach (2006) kutatását, akik egy BIG4 szervezet angliai és franciaországi irodáiban vizsgálódtak és az egyének által végzett identitásmunkát állították középpontba⁷⁷. Kutatásuk során identitásveszélyként azonosították az ideális identitás ambivalens természetét (ellentmondó elvárásokat sugallt: ügyfélközpontúság vs. profit maximalizálás, szakmai függetlenség vs. profit maximalizálás), valamint a munka-identitás integritásának megbomlását. A feszültség feloldását célzó identitásmunka taktikák tárházát kiegészítették a „jouissance” fogalmával, ami azt jelenti, hogy az egyének engedelmessé válnak az elvárásoknak, jól teljesítenek, ugyanakkor megkérdőjelezzik a szervezeti értékeket, játszanak a szabályokkal. Ily módon az egyéneknek sikerül pozitív és autentikus munka identitást kialakítaniuk, miközben megtörténik a szervezettől való belső elhatárolódás (diszidentifikáció). Ez az identitásmunka taktika egyszerre jelent védekezést a különböző identitásszabályozó törekvések és az ön-elidegenedés ellen is (Costas és Fleming, 2009).

Összefoglalásként elmondható, hogy a fenti kutatások azonosították a BIG4 asszisztensek és konzulensek lényegi identitás elemeit, azok alakulását befolyásoló HR gyakorlatokat, valamint elkezdődött a védekezést szolgáló identitásmunka taktikák feltárása is (pl. jouissance).

⁷⁷ Ugyanakkor, kutatási eredményeik értelmezésekor tekintettel kell lenni arra is, hogy a mintavétel menedzseri szinten történt.

IV. Kutatási keret

Ebben a fejezetben empirikus kutatásom tervének és megvalósításának részleteit mutatom be tekintettel Maxwell (1996) interaktív modelljére, amely szerint az egyes kutatás elemek – a kutatás célja(i), az elméleti-fogalmi háttér, a kutatási kérdés(ek), a kutatási módszerek és eszközök, valamint a kutatás érvényességének bizonyítása – több másik elemmel is kölcsönhatásban állnak. Következésképpen a kutatás tervezése és megvalósítása ugyan jól definiált lépéseket feltételez, mégsem vázolható fel egy lineáris modell segítségével, hanem sokkal inkább egy iteratív folyamatként képzelhető el, amelynek során több ponton is visszatérhetünk egy előző lépéshez és változtathatunk (Edmondson és McManus, 2007).

Jelen kutatás részletes elméleti-fogalmi háttérét az előző két fejezetben bemutatam, így most első lépésként csupán a lényegi fogalmakat foglalom össze röviden a kutatásom fogalmi keretének meghatározásaként, majd ezt követően a kutatás fő céljait vázolom fel. Ezen két elemre építve megfogalmazom kutatásom központi kérdését és lebontom részletesebb alkérdésekre. Tekintettel a kutatás kvalitatív jellegére, a kutatási tervben megfogalmazott kérdéseket az empirikus kutatás során pontosítottam és ezeket a módosításokat a későbbiekben indokolom és részletesen be is mutatom. Következő lépésben jellemzem a kutatási terepként szolgáló szervezetet és megindoklom választásomat.

A kutatási módszertan ismertetésekor felvázolom - kutatási kérdésem természetének megfelelően - a narratív interjúkra és elemzésre épülő esettanulmány módszert, külön reflektálva kutatói szerepemre, valamint a kutatás érvényességi és értékelhetőségi kérdésére is.

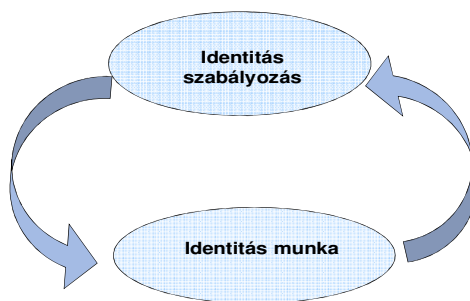
Kutatás fogalmi kerete

A kutatás fogalmi keretének áttekintése a központi fogalmak meghatározásának pontosítását szolgálja, hogy a későbbi alkalmazásuk során egyértelműek legyenek.

Amint a bevezető fejezetben kifejtettem jelen kutatás egy további feltárást igénylő területre koncentrál: *a multikulturális kontextusba történő szocializációnak folyamatorientált megközelítésére*. A szervezeti kontextus multikulturális természetének elfogadása, valamint a valós időt feltételező folyamatorientált vizsgálat, a szervezeti szocializáció differenciációs nem-menedzseri és fragmentációs megközelítéseinek használatát indokolja.

Ezeknek megfelelően a szervezeti szocializációt az identitás fogalmának segítségével operacionalizálom, és az *identitásszabályozás (identity regulation)* és *identitás munka (identity work)* kölcsönhatásaként definiálom.

2. Ábra: Szervezeti szocializáció folyamata



Az elemzés révén körvonalazódott, hogy a kutatásban résztvevő egyének a folyamat során a kívánatos identitásukat alakíttgatták és annak a megvalósítására törekedtek, így az előbbi meghatározást tovább pontosítottam. A következőkben szervezeti szocializáció alatt azt a folyamatot értem, amelynek során az egyének (ki)alakítják, finomítják kívánatos identitásukat az identitásszabályozás és identitásmunka kölcsönhatása során, amelynek kezdetét szervezeti - külső és belső - határok átlépése jelzi (Van Maanen és Schein, 1979 nyomán) és amely révén az egyén „a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik” (Ashforth, Sluss és Harrison, 2007:1). Ezen meghatározással elfogadom, hogy a kívánatos identitás az egyén identitásmunkáját szabályozó mechanizmus (Markus és Nurius, 1986; Thornborrow és Brown, 2009).

A kívánatos identitást pedig úgy határozom meg, mint az egyén identitásának jövőre vonatkozó meghatározó aspektusát, amelynek a segítségével az egyén megválaszolja a kivé válhatok, kivé szeretnék válni vagy kivé nem szeretnék válni, mitől félek kérdéseket (Markus és Nurius, 1986). A dolgozatban a kívánatos és lehetséges identitás fogalmakat szinonimaként használom, ami a szakirodalomban is gyakori megoldás (lásd például Ibarra, 1999 vagy Pratt, 2000). Ugyanakkor fontos megkülönböztetni a kívánatos identitást az igaz (true) és ideális identitás fogalmaktól. A kívánatos identitás fogalma lehetőséget ad a folyamatos változásra, identitásmunkával (ki/át)alakítható, az igaz identitás pedig esszencialista módon azt feltételezi, hogy a felnőtté válás során kialakul egy stabil, mag (core) identitása az egyénnek, és ily módon az identitásmunka az egyén ennek felfedezésére való törekvését jelenti (Ibarra, 2003). Ez a fontos különbség indokolja a dolgozatban a kívánatos identitás fogalmának használatát, még akkor is, ha az egyén ezt sokszor az igaz identitásaként észleli⁷⁸. Az ideális identitás fogalma a szervezet által kívánatosnak tartott (elvárt) identitást jelöli, és identitásszabályozó funkciót tölt be a kívánatos identitás (át)alakítási folyamatában (Pratt, 2000; Thornborrow és Brown, 2009; Wieland, 2010). A szakirodalomban megjelenik még a vágyott (aspirational) identitás fogalma is (Thornborrow és

⁷⁸ Az igaz identitás „mítoszáról” bővebben Costas és Fleming (2009) cikkében olvashatunk.

Brown, 2009), amelyet a dolgozatban a kívánatos identitás egyik speciális típusaként fogok használni, arra az esetre, amikor az egyén kívánatos identitása soha nem érhető el, és folyamatos identitásfejlődést igényel.

A *valós idő* figyelembevételére való tekintettel az empirikus kutatás során a szocializációs folyamatot (lásd 2. ábra) az egyének fordulópont narratívái mentén vizsgálom. Baxter és Bullis (1986:288) *fordulópont*nak tekintette „azt az eseményt vagy esetet, amely egy kapcsolatbeli változáshoz kötődik”. A megközelítés szerint a kapcsolat –egyen és szervezet/szakma között – alakulása fordulópontok sorozataként ragadható meg. A fordulópontok leírják a kapcsolat alakulását meghatározó eseményeket, valamint az okokat és következményeket is. Következésképpen a szocializáció is az egyén és szervezet/szakma kapcsolatát megragadó fordulópontok soraként operacionalizálható (Bullis és Bach, 1989). Ennek megfelelően a következőkben *fordulópont*ot azon események jelentik, amelyeket az egyén identitásveszélyként észlel, és amelynek az átalakítására és/vagy csökkentésére törekedve tudatos identitásmunkát végez.

Identitásveszélyről beszélünk, ha az egyén kívánatos identitásának kifejezése, megvalósítása, a szervezetben és/vagy munkája során akadályokba ütközik (pl. a kívánatos identitás és a külső (szervezeti/szakmai) elvárások összeegyeztethetetlenek). Ez esetben az egyén különböző identitásmunka taktikák alkalmazásával igyekszik csökkenteni az identitásveszélyt, majd megfogalmazza következtetéseit, amelyek jelenthetnek identitásfejlődést és/vagy védekezést is, és ezt integrálja személyes narratívájába, annak érdekében, hogy a folytonosságot fenntartsa.

A fordulópontot jelentő eseményeket, amelyek lehetnek megtörténtek vagy elképzelték (például egy jövőbeli lehetséges történés, amelytől az egyén fél), vagy személyes felismeréshez kapcsolódóak, egy következő lépésben identitásszabályozás szempontjából is értelmezem. Ezen lépéssel az a célom, hogy azonosítsam azon szervezeti gyakorlatokat, amelyek tudatos identitásmunkát váltanak ki az egyénből. Itt kiemelt szerepet tulajdonítok az ideális identitásnak, mint identitásszabályozó taktikának.

A szervezeti szocializáció meghatározásom feltételezi az egyén identitásmunkájának hatását nemcsak a személyes narratívákra, hanem az identitásszabályozó taktikákra is, vagyis a szervezetre való visszahatást. A disszertációban nem célom ennek a folyamatnak, és az általa elindított lehetséges szervezeti változásoknak a vizsgálata.

A fogalmi keret lezárásaként fontosnak tartom a kutatás szervezetelméleti háttérét is explicitté tenni, mert a fenti kijelentéssel, hogy az elméleti-rendszerező keret differenciációs nem menedzseri és fragmentációs megközelítéseit használom, ezt még nem tettem egyértelművé (lásd 1. Melléklet). Tekintettel a fentiekben megfogalmazott szervezeti szocializáció meghatározásra, a folyamat természetére vonatkozó alapfeltevésekre (ld. III. fejezet Összefoglalás alfejezetét),

valamint a kutatási célokra és kérdésre, az empirikus vizsgálat az interpretatív hagyományokat követi (Burrell és Morgan, 1979). Ennek megfelelően az egyének helyi kontextusba ágyazottan és aktívan hozzák létre, alakítják a szocializációs folyamatot, arra törekednek, hogy megértsék, mi történik körülöttük és bennük (Weick, 1979). Az egyének fordulópont narratívái az „elmesélt erőforrás” megközelítésnek feleltethetőek meg (Smith és Sparkes, 2008⁷⁹), ami az egyén-társas tengely közepén helyezkedik el, és azt feltételezi, hogy az identitás narratívát mind egyéni (pl. múltbeli tapasztalatok, szokások), mind társas hatások befolyásolják, és azt vizsgálja, hogy ezeket hogyan veszi figyelembe vagy negligálja az egyén identitás narratívájának alakításakor. Az identitás ennek megfelelően nem egy kognitív, belső folyamat csupán, hanem társas interakció is (Taylor és Littleton, 2006).

Kutatási cél

A kutatási célok megfogalmazása kiindulási pontot jelent a kutatás felépítésekor, mintegy vezérfonalként szolgálva az elméleti áttekintés felépítéséhez és támogatva a kutatási kérdés(ek) megfogalmazását (Maxwell, 1996).

Első lépésként a *személyes célo*m fogalmazom meg, s így módon átláthatóvá teszem a kutatási téma és választott módszertan mellett való elköteleződésem mélyebb okait. A bevezetőben leírt saját szocializációs tapasztalatok tudatosították bennem a folyamat fontosságát. Végzett közgazdász hallgatókkal való számos beszélgetés az első munkatapasztalataikról (vagy inkább sokkjairól) egyre jobban megerősítették bennem, hogy ennek a folyamatnak kritikus jelentősége van az egyén személyes és szakmai életében. Megfogalmazódott bennem az igény arra, hogy a pályakezdők tudatosabb karriertervezését támogassam. Ezek alapján személyes célként a pályakezdők szocializációs folyamatának megértését, és erre vonatkozó gyakorlatias tudás megszerzését fogalmaztam meg.

Kutatásom célja feltárni a szocializáció fordulópontjait: meghatározni azon kritikus eseményeket, amelyeket az újoncok identitásveszélyként észleltek, valamint azok átalakítását szolgáló identitásmunka természetét, és annak időben való alakulását, azzal a vállalt másodlagos céllal, hogy pótoljam a magyar szakirodalomban e tekintetben fennálló űrt. Továbbá (közvetett) célként fogalmaztam meg magamnak a pályakezdők és a gyakorlati szakemberek (vezetők, HR-es szakemberek) számára is releváns tudás létrehozását. A szocializáció fordulópontjait befolyásoló releváns kontextus elemek (pl. szervezeti gyakorlatok, szubkultúrák, szerepmodellek, stb.) feltárása a HR-es szakembereket tudja majd támogatni abban, hogy megértsék a különböző HR

⁷⁹ Smith és Sparkes (2008) öt identitás narratíva típust különböztetett meg annak függvényében, hogy mennyire az egyéni vagy társas dimenzióban mozognak.

gyakorlatok hatását. A pályakezdőket pedig a folyamat alakításában való tudatosabb részvételükben hivatott támogatni, azáltal, hogy segít megérteni a háttérmechanizmusokat és a kritikus befolyásoló tényezőket.

Kutatási kérdés

A kutatási kérdés Maxwell (1996) interaktív kutatási modelljének központi elemét jelenti, mintegy kijelölve a kutatás témáját és módszertanát, szorosan összefüggve az előbbieken megfogalmazott kutatási célokkal. A kutatási kérdés megfogalmazásakor fontos szempont, hogy elméleti és gyakorlati szempontból is releváns probléma feltárására irányuljon, valamint, hogy megválaszolható (kutatható) legyen (Edmondson és McManus, 2007).

Az első szempont – elméleti és gyakorlati szempontból releváns kérdés – teljesítését biztosítja az első fejezetben leírt kutatási rés léte, valamint a kutatási célom, hogy ezt feltárjam, oly módon, hogy mind a folyamatban résztvevők, mind a gyakorló szakemberek számára releváns következtetéseket tudjak megfogalmazni. A második szempont teljesítése pedig folyamatos reflexió tárgyát képezte kutatásom során, folyamatosan pontosítva azt az egyes lépések alatt.

Központi kutatási kérdésem a következő:

„Hogyan él meg a szocializációs folyamatot egy BIG4 könyvvizsgáló szervezetbe belépő újoncok?”

A kutatási terep – BIG4 könyvvizsgáló szervezet -, valamint a kutatási alanyok kiválasztását – újoncok – a későbbiekben indokolom (lásd a Kutatási terep és mintaválasztás alfejezetet).

Most azonban a fentiekben megfogalmazott tág kutatási kérdést lebontom alkérdésekre azon kettős céllal, hogy vizsgálhatóvá tegyem a központi kérdést, valamint feltárjam saját előfeltevéseimet ezzel kapcsolatban (tehát ezek nem a kutatás interjúkérdéseit jelentik).

Az első kutatási alkérdés a disszertációtervezetben a következő volt: *Hogyan alakul az újoncok identitásmunkája a folyamat során?* Az elemzés során körvonalazódott, hogy a kutatásban résztvevő egyének a folyamat során a kíváncsi identitásaik megvalósítására törekedtek Ibarra (1999) vagy Grey (2004) kutatásaiban tapasztaltakhoz hasonlóan. De a kíváncsi identitások természete, valamint a megvalósításukra és/vagy védelmükre irányuló egyéni törekvéseik is (részben) eltértek az előbbi kutatásokban feltártaktól. Következésképpen módosítottam az első alkérdésemet:

1. Hogyan küzdenek az újoncok a kíváncsi identitásuk megvalósításáért?

A kérdés a szocializáció folyamatszemplétű vizsgálatát célozza, melynek a középpontjában, explicit módon, az egyén identitásmunkája áll. Ez utóbbit a kíváncsi identitás megvalósítása,

átalakítása vagy védelme érdekében végzett identitásmunkán keresztül ragadom meg. A kérdés megválaszolásával beazonosíthatóak lesznek a folyamatot alakító fordulópontok, az egyén által alkalmazott identitásmunka taktikák, valamint lehetőségem nyílik ezek időben való alakulásának a meghatározására is.

A válasz megkeresését több részkérdés támogatta: (1) „*milyen identitásveszélyeket észlel az egyén a folyamatban?*”, (2) „*milyen típusú identitásmunkát végez az egyén?*”, valamint (3) „*hogyan változik (vagy sem) a kívánatos identitás a folyamat során?*”.

Ez utóbbi kérdés megválaszolásával arra is kíváncsi vagyok, hogy a kívánatos identitását hogyan kapcsolja össze az egyén a szervezettel és/vagy a szakmájával, munkájával. Továbbá itt nyílik lehetőségem a személyes változások feltárására is: az identitásmunka természete, valamint annak hatása alapján megállapítható lesz, hogy az egyén identitásfejlődésre és/vagy védelemre fókuszál. Ezt fontos lépésnek tartom, mert a szakirodalomban (lásd 5. táblázat) a folyamatnak vagy az egyik vagy a másik aspektusára figyeltek, és elkülönítve vizsgálták őket.

2. Mely személyek és szervezeti jelenségek a meghatározóak az egyének kívánatos identitásának alakítása során és miként?

A kérdés azt kívánja megragadni, hogy milyen forrásokból táplálkozik az egyén identitásmunkája során. Itt megjelenhetnek a szakirodalomból már ismert tényezők: közvetlen vezetők, tapasztalt kollegák, mint szerepmoделlek, vagy különböző artifaktumok (pl. szervezeti történetek, etikai kódex, öltözködés), vagy a szervezet által alkalmazott különböző szocializációs taktikák (pl. orientáció). Ennek révén az is kideríthető, hogy mire is figyel az újonc, vagyis a szervezeti kontextus mely elemei a relevánsak a folyamat szempontjából (pl. mely szubkultúrák). Továbbá az is megfogalmazható, hogy a különböző típusú fordulópont narratívákban (identitásfejlődés és/vagy védelem) mely szervezeti kontextusra figyel inkább az egyén, vagyis a szocializációs folyamat időben való alakulásának értelmezése a releváns szervezeti kontextus szempontjából. A kérdés megválaszolásához kiindulópontot az előbbieken azonosított identitásveszélyek jelentenek, mert a mögöttük meghúzódó szervezeti jelenségek és szereplők tekinthetőek meghatározónak a folyamat szempontjából, és ily módon az időbeli alakulásuk is követhetővé válik.

A kutatás módszertana

Esettanulmány módszertan

Központi kutatási kérdésem természetének megfelelően („Hogyan élük meg...”) a narratív interjúkra épülő esettanulmány módszertannak megfelelően végeztem el az adatgyűjtést, majd a későbbiekben az adatelemzést is.

Módszertani választásom Yin (2003) állítása is megerősíti, mely szerint esettanulmányokat akkor érdemes használni, ha (1) „hogyan” (vagy „miért”) jellegű kutatási kérdésünk van, (2) jelenben zajló eseményeket tanulmányozunk és (3) kevés vagy semmilyen kontrollal nem rendelkezünk a vizsgált események felett (Yin, 2003:9).

Az esettanulmány módszer választását indokolja az is, hogy kutatásom egy további feltárást igénylő jelenséget helyez a középpontba, melyet longitudinálisan vizsgálók (Stake, 2000).

Mielőtt továbblépnék fontos tisztáznom, hogy mit is jelent az eset jelen kutatás keretei között. Tekintettel a kutatás céljára – az újoncok szocializáció során megélt tapasztalatainak a feltárása és megértése – egyéni eseteket fogok bemutatni, ahol a vizsgálati egységet az egyéni erőfeszítések jelentik majd. Az alkalmazott módszertan a többszörös egyéni (one multi) eset meghatározásnak feleltethető meg (Maaloe, 2010).

Kutatói szerep

Tekintettel a kutatás természetére – longitudinális, narratív interjúkra alapozott, kvalitatív kutatás – kulcsfontosságú azon törekvésem, hogy folyamatosan tudatosítsam a folyamatban, valamint az adatok interpretációjában, eredmények megfogalmazásában játszott szerepem. A folyamat során végig szem előtt tartottam a következő kérdést: „Miként befolyásolom én a folyamatot és az eredményeket?” (amint ezt Maxwell, (1996) is javasolta). Az önreflexióm során megfogalmazódó gondolatokat megjelenítem a kutatási folyamat minden szakaszában: (1) a disszertációban átláthatóvá tettem a már meghozott kutatási döntések személyes vonatkozását (lásd például a bevezetőben leírtakat a kutatási területem kialakulását illetően, vagy a kutatási terep és mintaválasztás indoklásomat is); (2) a folyamat során kutatási naplót vezettem, igyekezve megfogalmazni a vizsgált jelenséggel kapcsolatos előfeltevéseimet, valamint (3) az eredmények megfogalmazásakor is expliciten megjelenítem őket.

Kutatói szerepemmel kapcsolatban kihívást jelentett még a bizalommal teli, nyílt kapcsolat kialakítása, mind a kapcsolattartó személyekkel (jelen esetben a kutatási terepül szolgáló szervezet HR vezetője, valamint a könyvvizsgálók HR generalistája), mind az interjúalanyokkal, mert ez kulcsfontosságú volt az információk megszerzése, megbízhatósága és érvényessége szempontjából. Továbbá, tekintettel a kutatásom longitudinális jellegére (lásd később az adatgyűjtésre vonatkozó részt), minden interjúalanyommal többször is találkoztam a kutatás során, így fennállt annak a lehetősége, hogy én is a folyamatuk részévé, szereplőjévé válok. Ezért fontosnak gondoltam tudatosítani az interjúalanyaimban a kutatói szerepem és céljaim minden egyes találkozáskor.

Kutatási terep és mintaválasztás

Kutatási terepként egy multinacionális könyvvizsgáló szervezetet választottam (továbbiakban a SZERVEZET), amely Magyarországon a legdinamikusabban növekvő a BIG4 tagjai között.

Választásomat a következő megállapítások indokolják:

Kutatási célom - a szocializáció folyamatszemléletű vizsgálata, vagyis a lehetséges háttérmechanizmusoknak a feltárása (kiemelt szerepet tulajdonítva a folyamat során végzett egyéni identitásmunkának) -, egy „szélsőséges esetként” is megfogalmazható *kontextus* választását igényelte, mert ez esetben a vizsgálandó folyamatok sokkal látványosabban vannak jelen és könnyebben megragadhatóak (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Eisenhardt és Graebner, 2007). A SZERVEZET szélsőséges esetnek tekinthető, mert piramis szerkezetének köszönhetően, a „fel vagy ki” módszer működik nagyon szigorú időkorlátokkal, azaz aki nem lép előre 1-2 éven belül egy szintet, az általában vagy magától kilép, vagy pedig távozásra kéri fel. Ily módon a szocializáció központi fontosságú mind az egyén (gyors karrier lehetősége) mind a szervezet számára (toborzás és kiválasztás költségeinek a megtérülése múlik rajta). Továbbá ez az a szervezet, ahol minden évben felvesznek 35-40 új embert (a kezdő szintre), a legtöbbet a könyvvizsgáló és adótanácsadó osztályra, és így módon lehetővé teszi számomra több újonc követését munkavégzésük első éve alatt, két különböző osztályon is, összehasonlításra is lehetőséget nyújtva a későbbiekben.

A *szakirodalomban* kisszámú kutatás található a BIG4 könyvvizsgáló szervezetekben történő szocializációra vonatkozóan, és ezeket is mind angolszász kontextusban végezték (lásd például Fogarty, 1992; Coffey, 1994; Anderson – Gough és tsai, 2001; Anderson-Gough és tsai., 2005).

A *pályakezdő közgazdászok* - akik a kutatás fókuszában állnak, tekintettel személyes célomra - kiemelkedően nagy aránya (80%) ismeri a BIG4-et és vonzó munkalehetőségnek tartják azt, a dinamikus felfelé ívelő karrierpálya, valamint a karrierhez szorosan kapcsolódó - a munkaerőpiaci átlagot ténylegesen meghaladó mértékben emelkedő – fizetések miatt (az AIESEC által végzett Legvonzóbb munkahely kutatási eredményei szerint a BIG4 tagja(i) az elmúlt években folyamatosan az első öt helyezett között volt(ak)). Ez tartós érdeklődést jelezhet a pályakezdő közgazdászok részéről, ha figyelembe vesszük Bokor és Radácsi (2007) kutatási eredményeit, mely szerint ez a korosztály legfőképpen anyagiasságnak, törtetőnek jellemzi magát, aki elsősorban saját, illetve anyagi céljaiért küzd és a munkahely kiválasztása során fontos szempont számukra a fizetés és a hozzá kapcsolódó juttatások, a személyes fejlődés és a karrierlehetőségek.

A kutatási terepként szolgáló szervezet meghatározása után következő lényeges lépés a minta összeállítása volt. A kvalitatív kutatás hagyományainak megfelelően a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elméleti indíttatású, így szándékosan kis minta és kontextusba beágyazott (Miles és Huberman, 1994; Bokor, 2000; Gelei, 2002).

A fenti okok miatt a kutatási terepként kiválasztott SZERVEZET két különböző osztályára – könyvvizsgálók és adótanácsadók - felvett újoncok mintáján vizsgáltam. Egy adott szervezeten belül, két különböző osztálynak a kiválasztása a különböző (szub)kultúráknak a szocializációs folyamatban való szerepének vizsgálatát volt hivatott támogatni. A minta összeállításakor a személyes jellemzők mentén való változatosság is cél volt, hogy lehetővé tegyem további szubkultúrák megjelenését is (pl. nemi hovatartozás szerint). A HR vezetővel folytatott interjú alapján három jellemzőt határoztam meg - nemi hovatartozás, végzettség (egyetem vs. főiskola) és korábbi életének helyszíne (vidék vs. Budapest) -, amelyek mentén törekedtem a változatosságra. Továbbá a minta kialakításakor kértem a két osztály HR generalistájának a segítségét abban is, hogy eltérően értékelt teljesítményű⁸⁰ interjúalanyokkal beszélgethessek mindkét osztály esetében.

A minta a következőképpen alakult:

6. Táblázat: Minta összetétele

Interjúalany neve ⁸¹	Szervezeti egység	Végzettség típusa	Végzettség természete	Helyszín	Munkatapasztalat	Kor
Emma	könyvvizsgáló	egyetem	közgazdász	Budapest	gyakornok a SZERVEZET-ben	24
Nóra	adótanácsadó	egyetem	közgazdász	Budapest	gyakornok más multinacionális szervezetben	24
Viktor	adótanácsadó	egyetem	közgazdász, jogász	Budapest	vállalkozói tapasztalat	26
Sára	könyvvizsgáló	főiskola	IT, közgazdász	Budapest	időszakos munkák itthon és külföldön	29
Miklós	adótanácsadó	egyetem	közgazdász	Budapest	nincs	24
Kata	könyvvizsgáló	főiskola	közgazdász	vidék	nincs	24
Sándor	könyvvizsgáló	főiskola	közgazdász	vidék	gyakornok a SZERVEZET-ben	24
András	adótanácsadó	egyetem	jogász	Budapest	2 év állami szervezetben	26

⁸⁰ Azt kértem a HR generalistától, hogy ezt az információt ne ossza meg velem, mert nem akartam, hogy befolyásoljon az interjúk során.

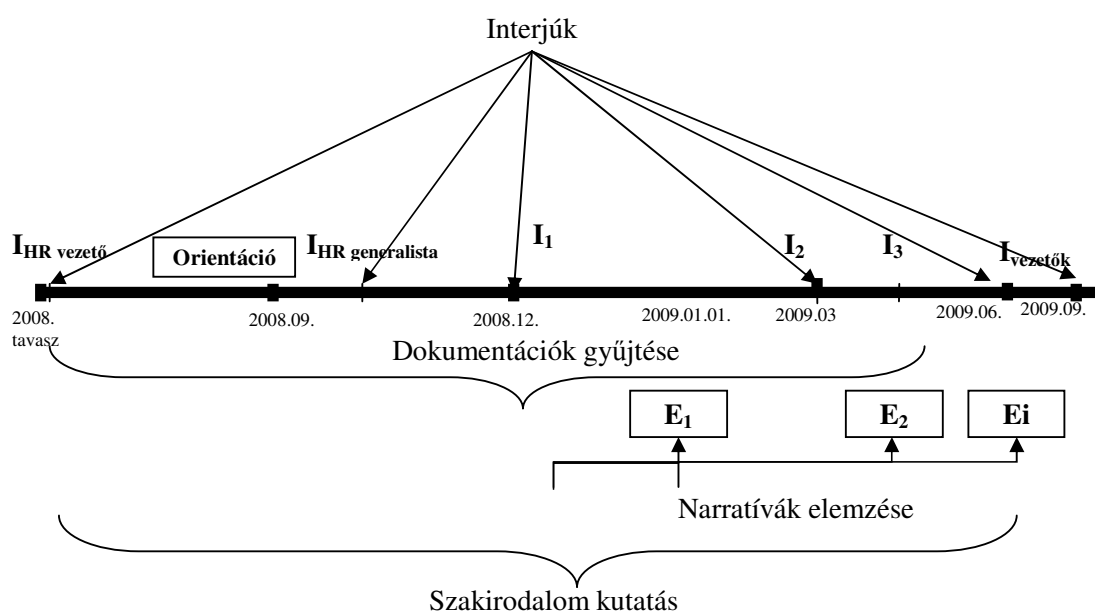
⁸¹ Fiktív nevek

A fenti táblázatban leírt minta a kutatás során változott. Sára hat hónap elteltével kilépett a szervezetből, és ekkor kiegészítettem a mintát Sándorral. Továbbá az adótanácsadó interjúalanyok javaslatára megkértem Andrást is a kutatásban való részvételre, tekintettel arra, hogy ő volt az egyetlen jogász újonc az adótanácsadó osztályon, és a többi interjúalany sokszor hivatkozott rá (pl. bizonyos feladatokat ő kapott meg a végzettsége miatt).

Adatgyűjtés

A kutatás természetére való tekintettel az adatgyűjtés és adatelemzés egymással párhuzamosan, iteratív módon történt (Miles és Huberman, 1994).

3. ábra: Longitudinális kutatás menete



Az adatgyűjtés fő eszközét a *narratív interjúk* jelentették (Hollway és Jefferson, 1997; Riessman, 2008), amelyek lehetőséget biztosítottak az interjúalanyok által azonosított meghatározó eseményekhez kapcsolódó személyes tapasztalatok feltárására, valamint az egyén gondolatainak, érzéseinek a megfogalmazására is sor kerülhetett (Kvale, 1996). A narratív interjút választottam, mert ez lehetővé tette, hogy az interjúalanyok szabadon visszaemlékezessenek a témával kapcsolatos meghatározó eseményekre, értelmezzék azokat és megfogalmazzák személyes következtetéseiket is.

Az interjúkészítés során kutatóként az volt a szerepem, hogy támogassam az interjúalanyokat az élményeik elmondásában, az értelmezéseik kifejtésében (Kvale, 1996). Következésképpen arra törekedtem, hogy megőrizsem nyitottságomat, és az interjúk során való megszólalásaimat az aktív figyelem jegyében az interjúalany gondolatmenetére építve tegyem meg, és nem az előzetes elméleti fogalmak mentén. Következésképpen az interjúkészítés nem az elméleti megfontolások

jegyében zajlott, ugyanakkor kétségtelenül befolyásolták a folyamatot a szervezeti szocializációra, identitásmunkára és identitásszabályozásra vonatkozó ismereteim.

Az interjúkat a fentiekben jellemzett újoncokkal (lásd 6. táblázat) a SZERVEZETBEN való munkavégzésük első éve során⁸², három különböző időpontban végeztem. Az időpontok a könyvvizsgáló osztály HR generalistájával való interjúk során kerültek egyeztetésre, és hűen követték az újonc auditorok munkaciklusát: (1) december (három hónap munkavégzés után), mert ekkor kezdtek el kimenni ügyfelekhez, addig csak háttérmunkákat végeztek az irodában; (2) március/április (hat hónap munkavégzés után), mert ekkor tartottak a „szezont” közepén, ami a legmunkaintenzívebb periódusa az évnek, valamint (3) június/július (9 hónap munkavégzés után), a „szezont” befejezésekor, közvetlenül az éves teljesítményértékelésük után. Az adótanácsadók munkaciklusában nem olyan hangsúlyos az első két lépés: az ügyféllel való közvetlen kapcsolat kevésbé jelenik meg az első év során, valamint a munkájuk is kevésbé szezonális jellegű. Következésképpen az újoncokkal készített interjúkra 2008 decembere és 2009 szeptembere közötti időszakban került sor, a SZERVEZET tárgyalótermében. Az interjúk hossza átlagosan 1,5 óra volt, és egy interjú szó szerinti átiratának terjedelme pedig 15-20 oldal.

Az interjúkérdéseket mindhárom körben igyekeztem a narratív interjú követelményei szerint megfogalmazni (Riessman, 2008), hogy lehetővé tegyem az interjúalanyok számára meghatározó események elmesélését, és az új releváns témák felbukkanását. Mishler (1986) és Riessman (2008) is felhívta a figyelmet az interjúkérdések természetének jelentőségére, annak érdekében, hogy narratívákat generáljunk. Riessman (2008) gyakorlati segítséget is nyújt ehhez: (1) az interjúk vezérfonalát kisszámú (5-7) nyitott kérdés jelenti a vizsgált témával kapcsolatban; (2) az olyan nyitott kérdések, mint „meséld el mi történt...”, sokkal inkább támogatják egy narratíva elmesélését, mint az olyan kérdések, mint „mikor történt...”; (3) válaszadáskor kérjük az interjúalanyt, hogy lehetőség szerint kronológiai sorrendben mesélje az eseményeket, és kezdje az elején, mert így követhetővé válnak a változások az egyes történések hatására; valamint (4) az általános válaszokat specifikáló kérdések segítségével pontosítsuk. Hollway és Jefferson (1997) további segítséget nyújt a specifikáló kérdések használatára vonatkozóan: (1) ne használjunk „miért...” kérdéseket, mert védekezést és racionalizálást indíthatnak el, valamint (2) a kérdéseinkben tükrözzük az interjúalany szóhasználatát, értékelés és interpretációk nélkül, hogy minél kevésbé törjük meg a mesélés fonalát. Ezen gyakorlati útmutatásokat kiegészítettem még Gelei (2002) alapján a következő kérdezéstechnikákkal: (1) visszakérdezések az aktív figyelem hangsúlyozására, valamint (2) reflektív kérdések, amelyek az interjúalanyok önreflexióját voltak hivatottak támogatni.

⁸² Ha ez idő alatt az általam követett személyek közül valaki(k) elhagyta a szervezetet, akkor exit interjút készítettem velük.

A fenti javaslatokat tekintve kiindulási pontnak, jelen kutatásban mindhárom interjú esetében kisszámú, nyitott kérdést fogalmaztam meg. Mindhárom interjúkör esetén az interjúk elején meséltem a kutatásom céljáról, arról, hogy hol tartok a folyamatban, majd néhány érdeklődő, kötetlenebb hangulatot teremtő kérdés után feltettem a nyitó kérdésemet: „Kérlek meséld el mi történt veled a belépésed után?”, vagy a későbbi interjúk során a „Kérlek meséld el mi történt veled az elmúlt három hónapban?”. Ezt követően specifikáló kérdések segítségével támogattam a válasz fókuszálását a szocializációs tapasztalatokra, pontosabban az identitásának alakulására (hogyan kapcsolódik a szakmához és szervezethez (ha kapcsolódik), milyen események, szereplők befolyásolják, stb.). Ily módon, az interjúalany szabadon meghatározhatta, hogy mely eseteket emeli ki, és mennyi időt szán a felelevenítésére.

Következésképpen nem előre meghatározott kérdéslistám volt, hanem témák, amelyekről mindhárom esetben fontosnak tartottam, hogy szót ejtsünk a: (1) mindennapos munkavégzés tapasztalatairól, a kritikus esetek kiemelésével; (2) szakmai és szervezeti identitásukról, és ezek lehetséges kapcsolatáról, valamint (3) társas kapcsolataikról (kollégákkal, más újoncokkal, mentorokkal, vezetőikkel, stb.). Tekintettel a kutatás longitudinális jellegére, lehetőségem volt visszatérni az interjúalanyokhoz és a hiányzó adatokat, információkat begyűjteni, valamint tisztázó kérdéseimet feltenni.

Az interjúkészítés során különböző nehézségeket tapasztaltam: két interjúalany megmaradt az általános vélemény megfogalmazásnál, és nem számolt be konkrét és személyes esetekről. Az egyik esetben a második interjú során változás következett be, míg a másik esetben ez végig változatlan maradt.

Az interjúk lebonyolítása után feljegyzéseket készítettem a megfigyeléseimről, a felmerült dilemmáimról, valamint az esetleges új témákról, szereplőkről. Az interjúkat diktafon segítségével rögzítettem, majd interjúleíratot készítettem róluk.

A SZERVEZET jobb megismeréséhez félig strukturált interjúkat is készítettem a HR vezetővel, a két HR generalistával (könyvvizsgáló és adótanácsadó osztályok), és az újoncok projekt menedzsereivel, valamint mentorokkal. A HR vezetővel és generalistákkal folytatott interjúk célja a fő siker és kudarc kritériumok tisztázása, az orientációs program megismerése, a teljesítmény – és karriermenedzsment rendszerek gyakorlatainak a feltárása volt. Ezen interjúk abban is segítettek, hogy kiválasszam az interjúalanyaimat, oly módon, hogy diverz mintát állíthassak össze (lásd 6. táblázat). Az újoncok közvetlen vezetőivel folytatott interjúk lehetőséget nyújtottak, hogy információkat szerezzek a második és harmadik év perspektívájából is az első év személyes tapasztalataira vonatkozóan, valamint az újoncok szocializációjában betöltött szerepükre is reflektáltathattam őket.

Tekintettel kutatásom céljára a szervezeti kontextusra vonatkozó további ismeretek is fontosak voltak (pl. szocializációs gyakorlatok megismerése), így az interjúkat különböző dokumentumok (pl. orientációs program terve, teljesítményértékelő formanyomtatvány) gyűjtésével egészítettem ki, valamint megfigyelőként résztvettem az újoncok számára szervezett orientációs tréningen is. Mivel többször is visszatértem a terepre a kutatás során, fontosnak tartottam, hogy új információkat gyűjtssek a szervezetre vonatkozóan is, és hogy az új információk fényében felülvizsgáljam az addig kapott eredményeket (egyetértve Gelei (2002) erre vonatkozó észrevételeivel).

Adatelemzés

Jelen kvalitatív kutatás során az adatelemzés első lépése a friss belépőkkel készített interjúk szövegének narratív elemzését jelentette (Szokolszky, 2004; Riessman, 2008), ahol ez utóbbi lehetőséget teremtett az egyéni esetek megírására (Mishler, 1996).

A *narratíva* az irodalomból is jól ismert műfaj, nem más, mint kronologikusan felépített történet (Szokolszky, 2004; Riessman, 2008). A *narratív elemzés* annak „empirikus, szövegre alapozott kutatása, hogy hogyan működnek a történetek, és hogy mire és hogyan használják az emberek a történeteket” (Szokolszky, 2004:484). A narratív elemzés gyűjtőfogalom, amely különböző módszertani eljárásokra utal (Czarniawska, 2007; Chase, 2008; Riessman, 2008), amelyek ugyanakkor a következő közös alapfeltevésekre épülnek:

A *narratíva természete*: A kutatók a narratívákat a diszkurzus egy jól megkülönböztethető formájaként definiálják, mint a saját és mások cselekvéseinek egyik megértési módját, amely nem elszigetelt cselekvésekkel vagy eseményekkel (events) foglalkozik, hanem időben és kontextusban elhelyezett eseménysorral (sequence of events), amely értelmes egészet alkot, és ahol a következményekkel való kapcsolat is megteremtődik (Gubrium és Holstein, 1997). A narratívák megkülönböztető jegye - más szövegekkel szemben - az eseménysor (sequence) és következmények (consequence) együttes jelenléte: a kiválasztott események rendszerezve, összefüggően és jelentéssel bíró egységbe rendezve kerülnek elmesélésre, megosztásra (Riesmann, 2008). A narratívának van egy cselekménye (plot), egy kezdete, közepe és vége (Denzin, 1989), és szereplői (Pentland, 1999). A narratíva nem egyszerűen leír egy eseménysorozatot, hanem a mesélő érzelmeit és értelmezését is megjeleníti, az egyediségre téve a hangsúlyt (Chase, 2008).

A *narratíva funkciója*: A narratíva segítségével az elbeszélő alakítja, konstruálja az identitását, értelmezi tapasztalatait (sensemaking), fenntartja vagy megkérdőjelezi a szervezeti kultúrát és status quo-t (Rhodes és Brown, 2005).

A narratívák kontextusának szerepe: A narratívák személyes (personal context) és társas kontextusba (social context) beágyazottak (Holstein és Gubrium, 2000).

A fentiekben megfogalmazott közös alapfeltevéseken túlmutatva a narratív elemzések eltérő módon operacionalizálják a fogalmat. A releváns kutatási palettának egyik végén azon kutatókat találjuk, akik számára a személyes narratívák a teljes élettörténetet (life story) jelentik, míg a másik végpontnak azon elemzések tekinthetők, amelyek rövid, tematikusan specifikált történetként definiálják (pl. egy kérdésre történetként megfogalmazott válasz (Fineman és Gabriel, 1996)) (Riesmann, 2008). A két végpont között találhatóak azon kutatások, amelyek személyes narratíváknak tekintik azon részletes és kontextusba ágyazott történeteket, amelyek egy egyénnel való többszörös interjú során alakulnak ki a vizsgált témára vonatkozóan (Mishler, 1999; Ibarra, 2003; Chase, 2008; Riesmann, 2008; Maitlis, 2009). Ide tartozik Mishler (1999) kézművesek munka identitásának kialakulására vonatkozó kutatása, Ibarra (2003) karrierváltók történeteire épülő elemzése, valamint Maitlis (2009) tanulmánya, amelyben arra volt kíváncsi, hogy az elhivatott zenészek hogyan alakítják át szakmai identitásukat egy súlyos fizikai sérülés hatására. Ezen kutatók az interjúk alapján részletes egyéni történeteket alakítanak ki, amelyeket tematikusan elemezve egyéni változási folyamatokat körvonalaznak, a különböző társadalmi és/vagy szervezeti hatások szerepét is vizsgálva.

A személyes narratívák operacionalizálási kérdését elméleti síkon megválaszolni nem elegendő, így már az elemzés kezdetekor arra a kérdésre keresve a választ, hogy hogyan alakítsam át az interjúk szövegét személyes narratívákká, szembesültem egy számomra váratlan gyakorlati problémával: a remélnél kevesebb gyakorlati segítséget kaptam munkám ezen szakaszában a releváns szakirodalomból. Amint ezt a fentiekben láttuk ez nem azt jelenti, hogy a kvalitatív kutatás-módszertani kézikönyvek, vagy a releváns módszertani folyóiratok ne bővelkednének az elemzési folyamatot leíró fejezetekben vagy cikkekben, de az elmélet gyakorlati alkalmazásával, a kutatási kérdések megválaszolását legjobban segítő konkrét lépések kidolgozásával a kutató általában egyedül marad, mert ritka az olyan eset, amikor egy mások által kidolgozott módszer receptszerűen alkalmazható (Bögre, 2001). Ezzel nem azt állítom, hogy mások tapasztalatainak a megismerése nem segít, épp ellenkezőleg, iránymutatásként tekintettem rájuk a saját elemzés lépéseinek kialakításához.

Az egyéni esetek kialakításának és elemzésének gyakorlati megvalósítását két lépésben oldottam meg: (1) narratívák azonosítása az interjú átíratokban; (2) narratívák elemzése.

Az azonosítás során az interjú átíratok azon szövegrészeit tekintettem narratíváknak, amelyek bírtak a következő jellemzőkkel: (1) van cselekménye (plot) (Pentland, 1999; Riesmann, 2008), eleje, közepe és vége (Denzin, 1989); (2) felismerhető az eseménysor és a következtetés (Riesmann, 2008); valamint (3) jelentéssel bír a mesélő számára (Denzin, 1989). A cselekmény

(plot) elhelyezi időben az eseményeket, irányt ad nekik, és a cselekvések értelmet nyernek a keretben elfoglalt relatív helyük által (Pentland, 1999). A mintázat elemei: (1) kezdet – dilemma, feszültség megfogalmazása, amelynek megoldása szükséges; (2) közepe – keresési időszak; (3) vége – „megoldás”, amely lehet pozitív vagy negatív előjelű (Pentland, 1999). A narratívák mentén újabb átíratokat készítettem Riessman (2008) útmutatása szerint, és ezek képezték a továbbiakban a narratív elemzés alapját. A narratívák ily módon való azonosításával, felmerült azon adatok elvesztésének problémája, amelyek nem az előzőekben meghatározott struktúrában voltak megfogalmazva. Az adatvesztés csökkentése érdekében megkerestem az eredeti interjú átíratokban azon más narratív folyamatokat - *racionalizálás, érvelés, leírás* (McCormack, 2000) -, amelyek további részletekkel gazdagították a fentiekben azonosított narratívákat. További megoldás lehetett volna a kieső szövegrészek tartalomelemzése, amelyről jelen kutatás keretei között lemondtam⁸³, tekintettel az elemzésre rendelkezésemre álló időre, ugyanakkor egy lehetséges továbblépési lehetőségként tartom számon.

A narratívák azonosítását a következő lépések mentén valósítottam meg:

- (1) Az interjú átíratok, valamint az interjúk után készített jegyzeteim többszöri elolvasásával a következő kérdésekre kerestem a választ: Melyek a fordulópontot jelentő feszültségek, dilemmák? Hol/mikor történtek? Kik a szereplők? Hogyan oldja meg az egyén? Mi a megoldása, következtetése?
- (2) Minden interjút külön egységként kezeltem: a fenti kérdések megválaszolása mentén megkerestem a fordulópontok narratíváit, majd kronologikus sorrendbe rendszereztem őket, és elkészítettem az újabb átíratot. Ennek érdekében az egyénnek a szervezethez, munkájához és munkán kívüli életéhez kapcsolódó leírásaiban megkerestem azon fordulópontokat, amelyek identitásvesztést jelentettek és identitás munkát igényeltek a részéről.
- (3) Visszatértem az eredeti interjú átíratához és az általános jellegű szövegrészekben megkerestem a további narratív folyamatokat (*racionalizálás, érvelés, leírás*), és a segítségükkel további részletekkel egészítettem ki a fordulópont narratívákat, ily módon véglegesítve az előző lépésben elkészített átíratot.
- (4) Hasonlóan jártam el az egyénnel folytatott többi interjúval is, majd az így elkészült átíratok alapján megírtam az egyéni eseteket, amelyek a kronologikus sorrendbe rendezett fordulópont narratívákat tartalmazták.

⁸³ Kivételt az újoncok orientációra vonatkozó tapasztalatai jelentettek, amelyet tartalomelemzés segítségével, és nem narratívák mentén vizsgáltam. A döntésem oka az volt, hogy mindegyik interjúalany meghatározó eseményként emelte ki, de egyik esetben sem sikerült azonosítanom hozzá kapcsolódó narratívát.

A narratív elemzés során a következő lépéseket követtem Lieblich és tsai. (1998) *holisztikus-tartalmi elemzésének* megfelelően:

- (1) Megkerestem a fordulópont narratívák alakulásának központi tengelyét, vagyis *tematikus fókuszát*. Jelen kutatásban a központi tengelyt az egyén kívánatos identitásának alakulása jelentette. Egyes esetekben megjelentek más lehetséges tengelyek is – család, társas kapcsolatok, rettegett (feared) identitás -, de tekintettel arra, hogy ezek nem voltak jelen az összes esetben, eltekintettem az elemzésüktől, és továbblépési lehetőségként tartom számon.
- (2) Egyéni eseteket elemeztem a kívánatos identitás alakulására vonatkozóan, a következő lépések mentén:
 - A fordulópont narratívák kezdetének identitásveszélyként való értelmezéséből megtudhattam az elemzés során, hogy milyen tényezők alakítják a kívánatos identitást. A feszültség feloldásának vizsgálata során azonosítottam az egyén által alkalmazott identitásmunka taktikákat, majd azok természete és a narratíva „megoldása” mentén következtetéseket fogalmaztam meg a személyes változás természetére (fejlődés vs. védelem/túlélés) vagy annak hiányára vonatkozóan.
 - A kontextus szerepének vizsgálata: a narratívákat nem légüres térben mondták el a megkérdezettek. A társas kontextus vizsgálatakor azon szervezeti hatásokat kerestem, amelyekre az interjúalanyok „természetes”-ként hivatkoztak, és amelyeket használtak vagy ellenálltak nekik a történeteik során (McCormack, 2000; Riessman, 2008). Továbbá megkerestem azon fontos szereplőket, akik befolyásolták az egyén céljait, cselekvését, értelmezését, következtetését (Riessman, 2008). A kontextus feltárása az identitásszabályozási technikákba engedett bepillantást.
- (3) Azon esetek bemutatására való kiválasztása, amelyek a legrészletesebben illusztrálják a különböző kívánatos identitás típusok alakulásának folyamatát⁸⁴.

Összefoglalásként, elmondható, hogy a narratív elemzés különböző módszertanok alkalmazásával végezhető el, ezért számos döntés meghozatala volt szükséges annak érdekében, hogy a kutatási kérdéseknek legmegfelelőbbet kiválaszthassam. A fentiekben leírtak alapját képező döntéseimet a Riessman (2008) által meghatározott kulcstényezők mentén teszem átláthatóvá.

⁸⁴ A terjedelmi korlátokra való tekintettel mindegyik típust egy-egy esettel illusztrálom.

7. Táblázat: Tematikus narratív elemzés döntési pontjai

Narratíva meghatározása	Narratíva megjelenítése	Elemzési egység; fókusz	Kontextus szerepe	Hasonló megközelítést alkalmazó szerzők
az egyén kíváncsú identitás alakulásának története	hosszú interjú részletek; megtisztított beszéd ⁸⁵	az egyén erőfeszítései; a kíváncsú identitás alakulása	Szervezeti – tágabb és lokális;	Mishler (1999) McCormack (2000) Ibarra (2003) Maitlis (2009)

A kutatás minősége, értékelhetősége

A kvalitatív kutatások minőségének biztosítását és annak értékelhetőségét Szokolszky (2004) a kutatás hitelességén keresztül közelíti meg. Jelen kutatás hitelességét az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság kérdéseire való folyamatos reflexió biztosította, az interpretatív/kvalitatív felfogásnak (amint azt Gelei (2002) és Bokor (2000) részletesen kifejtette), valamint a választott kutatási stratégiának (narratív elemzésen alapuló esettanulmány) megfelelően (ez utóbbi kifejtését lásd Maaloe (2010) – es írásában).

Ennek elérésére több módon is törekedtem a kutatás során felmerülő nehézségek természetének függvényében. A *megbízhatóságot* a következő eljárások alkalmazásával biztosítottam (Szokolszky, 2004):

- (1) *Szöveghűség* – az interjúkat diktafon segítségével rögzítettem, majd szó szerinti átiratot készítettem, annak érdekében, hogy a későbbi elemzés ne rekonstrukción vagy személyes benyomásokon alapuljon.
- (2) *Következetes adatkezelés* – törekedtem az interjú átiratok kezelésére vonatkozó összes döntésem dokumentálására, átláthatóvá tételére (lásd Adatgyűjtési és Adatelemzési alfejezetek).
- (3) *Teljes dokumentáció, átláthatóság*: a kutatás minden lépését dokumentáltam kutatói naplómban, és annak részletes bemutatására törekedtem a releváns módszertani fejezetekben, annak érdekében, hogy az olvasó számára is követhető és értékelhető legyen a folyamat. Ennek érdekében az elméleti alapfeltevések átláthatóságának biztosítása is fontos. Ez utóbbi végig fontos szemponti volt számomra az elméleti fejezete megírásakor, valamint a fogalmi keret pontosításakor.

A kutatás *érvényessége* szempontjából is nagyon fontos a folyamat átláthatóságának biztosítása. Ezt hivatott támogatni a kutatói szerepemre való folyamatos reflexió is (Gelei, 2000 nyomán),

⁸⁵ Tekintettel arra, hogy a narratívák tartalmi elemzését végeztem, töröltem a szóismétléseket, befejezetlen szavakat.

amelynek során feltártam előfeltevéseimet, és azoknak a kutatási folyamatra gyakorolt hatását. A kutatás érvényességét szolgálta, hogy az elemzésbe két narratív elemzési módszerekben járatos kolleganőmet is bevontam, akikkel megbeszéltem az értelmezéseimet. Továbbá nemzetközi konferenciákon is bemutatam a kutatás során alkalmazott módszertant, valamint az elemzés részeredményeit, és az így kapott visszajelzések mentén finomítottam az esetek értelmezését.

Összefoglalás

A disszertáció módszertani fejezetében áttekintettem azon lépéseket, amelyek révén a multikulturális szervezeti kontextusba történő szocializációs folyamat(ok) feltárására és megértésére törekedtem. A választott kutatási stratégia – narratív elemzésen alapuló esettanulmány – illeszkedik a releváns szakirodalom köztes állapotként jellemezhető érettségi szintjéhez⁸⁶, valamint a megfogalmazott kutatási kérdéseim típusához („folyamat” kérdések, amelyek az egyén változására, tapasztalatainak időben való alakulására kíváncsiak). Ezen kvalitatív, folyamatorientált kutatással célom, hogy az összefoglalt elméleteket alátámasszam, kiegészítsem, valamint a háttérmechanizmusok jobb megértését lehetővé tegyem.

⁸⁶ Edmondson és McManus (2007) meghatározása szerint a szervezeti szocializáció szakirodalmának érettségi szintje a köztes (intermediate) állapotnak feleltethető meg, mert a klasszikus, kiforrott elméletek (lásd integrációs és differenciációs, menedzseri megközelítést a szocializációnak), valamint az új, kialakulóban levő kutatások (lásd differenciációs nem menedzseri és fragmentációs szocializációs tanulmányok) ötvözete.

V. Empirikus elemzés: szocializáció a SZERVEZET-ben

A SZERVEZET bemutatása, általános jellemzése

Az alfejezet célja a kutatási terepet jelentő SZERVEZET általános bemutatása. Nem törekszem a cég jellemzőinek részletes vizsgálatára, a környezeti és szervezeti jellemzők közötti összefüggések ismertetésére, mivel nem ez jelenti a dolgozat fókuszát. Itt az egyéni esetek azon szervezeti kontextusbeli elemeit ismertetem, kiemelt szerepet tulajdonítva a HR rendszereknek⁸⁷, amelyek a későbbiekben identitásszabályozó gyakorlatokként jelennek meg az egyéni narratívákban. Az egyéni esetek szervezeti kontextusának áttekintésével az a célom, hogy legyen egy általános elképzelésünk arról, hogy milyen szervezeti elvárások fogalmazódnak meg az újonnan alkalmazottak felé munkavégzésük első évében.

A SZERVEZET a világ egyik legnagyobb könyvvizsgáló és tanácsadó vállalata. A céget 150 éve alapították Angliában. Napjainkban 150 országban vannak jelen 135 000 alkalmazottal, és mindmáig folyamatosan fejlődik, növekedik. Hazánkban a SZERVEZET az egyik legdinamikusabban növekvő tagja a BIG4-nek. Magyarországon jelenleg körülbelül 320-an dolgoznak a cégnél, ebből a legjelentősebb a könyvvizsgálói részleg, amely közel 150 alkalmazottnak ad munkát, és ezt követi az adótanácsadó részleg, ahol jelenleg 50 fő dolgozik.

A Big4 könyvvizsgáló szervezeteknél az a jellemző gyakorlat, hogy frissdiplomásokat vesznek fel a legalsó szintre. Az aktuális, általános munkaerő-piaci helyzethez képest talán meglepő, de ezen a szakterületen nagyobb a kereslet, mint a kínálat, ezért nagy versengés folyik a többi könyvvizsgáló és tanácsadó vállalattal, illetve a pénzügyi szolgáltató vállalatokkal a legjobb végzősökhöz.

Toborzás és kiválasztás

A SZERVEZET igyekszik mindent megtenni azért, hogy a legjobb egyetemek és főiskolák legtehetségesebb frissdiplomásait vonzza magához. Ennek érdekében különböző programokat szerveznek, hogy a végzős hallgatók is megismerhessék őket, időben halljanak róluk, valamint hogy ők is megismerhessék a potenciális pályázókat, akik közül aztán megpróbálják kiválasztani a valóban legjobbakat. A SZERVEZET ugyanakkor igyekszik ki is tűnni más BIG4 hasonló toborzási eseményei, programjai között. Ennek legújabb módja náluk az **ösztöndíjprogram**, amit két éve kezdtek el, és elég nagy népszerűségnek örvend azon hallgatók körében, akik már hallottak róla. Az ösztöndíjprogram keretében a bekerült hallgatók havi

⁸⁷ Ezen HR rendszereknek az újonc asszisztensek és konzulensek szocializációjában betöltött identitásszabályozó szerepéről már olvashattunk az előzőekben áttekintett kutatások esetében is.

rendszerességgel kapnak ösztöndíjat az utolsó egyetemi évük alatt, valamint különböző eseményeken vehetnek részt, amelyek segítségével még inkább megismerhetik a céget és az ott dolgozókat, tehát betekintést nyerhetnek a vállalati életbe, kultúrába. Ezen kívül aláírnak egy szerződést, hogy miután lediplomáztak, szeptembertől a SZERVEZET-nél fognak dolgozni legalább egy évig. Ez az újszerű program eléggé egyedülálló az eddig megszokottak mellett, így jó eséllyel hívhatja fel az érdeklődő diákok figyelmét. Természetesen az ösztöndíjprogram mellett **gyakornoki program** is létezik, melynek keretében az ún. „szezón” idejére, azaz a január és május közötti időszakra vesznek fel végzős hallgatókat részmunkaidőben, akiket egy hét képzés után „bedobnak a mély vízbe”.

A gyakornoki és az ösztöndíjprogram némileg megkönnyíti a kiválasztást, mivel a résztvevő diákok nagy részét később felveszik teljes munkaidőre, tehát az új alkalmazottak egy része már viszonylag hamar megvan. Ezen kívül már októbertől folynak az **Assessment Centerek**, így márciusra a szeptembertől felvett új emberek nagy részét meg is találják. Ez azért előnyös, mert így megelőzik a legtöbb versenytársukat, mivel minél előbb kezdik a kiválasztást, annál több esély van a legjobbak elnyerésére. Éppen ezért a jelen vannak mind az őszi, mint pedig a tavaszi nagy **állásbörzéken**, továbbá rendszeresen tartanak **cégprezentációkat** a különböző főiskolákon és egyetemeken, valamint **Karrier Pizzákat**. A **Nyílt Nap** során belülről ismerhetik meg az érdeklődők a vállalatot. Ennek keretében a vezetők előadást tartanak a cégről, a hallgatók pedig megismerkedhetnek ottani alkalmazottakkal, valamint belülről láthatják a cég épületét is, ezáltal személyesen érzékelik az ott dolgozók munkafeltételeit, bepillantást nyerhetnek a szervezet mindennapjaiba, és itt is szabadon feltehetik kérdéseiket. Általában minden részleget egy Partner vagy egy Menedzser mutat be, illetve egy-két új alkalmazott is elmondja frissen szerzett tapasztalatait. Ez általában népszerűbb a hallgatók körében, mivel a valós helyszínen tájékoztatják őket a fontos tudnivalókról, így nemcsak hallhatják, hanem tapasztalhatják is ezeket.

A kiválasztás során az első lépés egy HR-es interjú, ahol a jelentkezők motivációját és társas készségeit vizsgálják. Az interjúkra úgy tekintenek, mint egy lehetőségre, hogy megállapítsák a jelentkezők személyiségtypusát, valamint a SZERVEZET-hez való illeszkedésüket. A sikeresen interjúzokat tovább vizsgálták egy egész napos Assesment Center során. Itt délelőtti készség- (logikai, gyorsasági, szövegértés) és szakmai teszteket végeznek, majd délután a munkatársakat kereső osztályokról érkező értékelők segítségével (senior vagy menedzser) felméri kommunikációs készségeiket, professzionális fellépésüket, hogy mennyire csapatjátékosok, és szakmai feladatok megoldására is sor kerül.

Friss belépők

Amint láthattuk a cég számos toborzási csatornán keresztül, és egy intenzív kiválasztási folyamat révén igyekszik kiválasztani a legtehetségesebb hallgatókat. A sikeres jelentkezők esetében nem a szakmai tapasztalatok voltak döntőek, hanem egy bizonyos személyiség típust kerestek. A SZERVEZET-nél való munkavégzéshez elengedhetetlen a jó kommunikációs készség, a problémamegoldó képesség, a nyitottság, a logikus gondolkodás, valamint, hogy az illető jó csapatjátékos legyen, és természetesen a megfelelő angolnyelv-tudás is nélkülözhetetlen. A könyvvizsgáló osztály esetében fontos, hogy aktívak legyenek, *„rápörögjenek a munkára”*, professzionális megjelenés (pl. kézfogás, öltözködés), valamint *„tisztelettel, udvarias, rátermett, de az önbizalma semmiképpen se haladja túl azt a határt, amit megengedhetünk magunknak”* (Audit HR generalista). Az adótanácsadók esetében eltérő jellemzőket keresnek: érett, analitikus gondolkodás, elfogadják a kollegák az adóosztályon, rendelkezzen a szükséges szakmai ismeretekkel (Tax HR generalista).

Következésképpen, az eredmény egy homogén csoport – fehér, fiatal (22-23 év), középosztály, elit egyetemek és főiskolák – amelyben különbözőséget a nemek szerinti megoszlás (közel egyenlő arányban), és a vidéki egyetemek végzősei jelent(het)nek.

Orientációs program

A SZERVEZET igyekszik megkönnyíteni a friss belépők beilleszkedését, ezért a formális orientációs tréning, szakmai képzés mellett több informális rendezvényt is szervez (pl. céges vacsora, ahol megismerkedhetnek a menedzserekkel, partnerekkel).

Az orientációs tréninget a könyvvizsgáló osztály vezetője nyítja meg, ő köszönti az újoncokat: *„...Sose felejttem el, amikor én kezdtem 199...-ben...”* – személyes történettel indít, amelynek az üzenete, hogy a cég legfontosabb jellemzője, hogy kineveli a saját vezetőit, és hogy bárkiből lehet itt vezető, ha elég keményen dolgozik. Beszédében igyekszik megkülönböztetni a SZERVEZETet a többi Big4-től, és ezt a magyar ügyfélkörrel, valamint a folyamatos növekedésükkel teszi meg. A nap folytatásában az újoncok megismerkedhetnek a könyvvizsgáló és adótanácsadó osztályok működésével, valamint a háttértámogatást biztosítókkal is (pl. pénzügy, marketing, HR). Mindegyik osztály vezetőjének félórás prezentációra van lehetősége, amelyet egy interaktív rész követhet, ha a résztvevők részéről vannak kérdések. A nap során megismerkedhetnek az elvárt professzionális viselkedés sarokköveivel is: etikai és függetlenségi ismeretek, ügyfélközpontúság, valamint öltözködési tippek a HR részéről (orientációs tréningterv, orientációs tréning megfigyelése alapján).

A tréninget kéthetes szakmai képzés követi, ahol az újoncok az alapismeretek elsajátítása mellett jobban megismerkedhetnek egymással, és bizonyíthatják rátermettségüket. Ez utóbbit nem csak a

formális képzés során, hanem az azt követő informális rendezvényeken is, amely az oktatás befejeztével éjszakába nyúló bulizásokat jelent. Ily módon az újoncok megmutathatják a magas teherbírásukat, és hajlandóságukat arra, hogy energiát és időt fektessenek a szervezeti létbe.

Munkaszervezés

A kutatásban résztvevő újoncoknak a szocializációs folyamat során többször is jelentett fordulópontot a munka intenzitása és/vagy a munka természete. Az asszisztensek és konzulensek eltérő okok miatt említették ezeket a tényezőket (az asszisztensek például a párhuzamosan futó ügyfélmunkákból fakadó nehézségekre, míg a konzulensek az ügyfélmunka hiányára panaszkodtak), így röviden felvázolom a munkafolyamatok jellegzetességeit a könyvvizsgálók és adótanácsadókra vonatkozóan. Az újoncok mindkét csoport esetében az orientációt követően irodai munkával kezdenek, és adminisztratív jellegű feladatokat végeznek, háttérmunkákkal segítik a seniorokat. Az asszisztensek és konzulensek is heti lebontásban vannak beosztva, annak függvényében, hogy ki mekkora szabad kapacitással rendelkezik. Mindkét osztályon a munkákra való beosztást egy-egy menedzser végzi. A legnagyobb különbséget az újoncok munkaszervezésére vonatkozóan az jelenti, hogy az asszisztenseket különböző ügyfélprojektekhez rendelik hozzá, míg a konzulensek annak az adócsoportnak megfelelő feladatokat kapnak, ahova kezdéskor be lettek osztva (és ily módon van, ahol szakmai projekteken dolgozhatnak, és van, ahol az adminisztratív feladatok dominálnak). A formális rendszer működését jelentősen befolyásolják az informális kapcsolatok: „...jönnek a pletykák a második héten, hogy húú ez jó ember, ezzel akarok dolgozni, és akkor mindenki elkezd ezért harcolni, hogy vele akarok dolgozni. Ha máskor nem, akkor a decemberi értékelő beszélgetés után ez kialakul. Ha ez egyszer kialakult, nagyon nehéz utána változtatni. Itt nem szakmai tudásra kell gondolni, hogy két hét után azt mondjuk, hogy ez nagyon hülye vagy nem, hanem inkább azt vonjuk le két hét után, hogy talpraesett vagy sem, ha kérünk tőle valamit, akkor egyszer vagy ötször kell elmondani neki...” (Audit senior interjú). Ennek eredményeként hamar kialakulnak mindkét osztályon azon csoportok, akik szeretnek együtt dolgozni, és ezekből a körökből nehéz kitörni a későbbiekben. Így alakulhat ki, hogy egy asszisztens sorozatosan hírhedten nehéz ügyfélprojekteken dolgozik, vagy, hogy egy konzulens állandóan megtalálja az adminisztratív feladatokat.

Teljesítménymenedzsment

A kutatásban résztvevő összes újonc fordulópontként említette a teljesítményértékelő beszélgetéseket és azok eredményét, így fontos megismerni a teljes folyamatot. A teljesítménymenedzsment alapját egy nemzetközi szinten egységes kompetencia-rendszer jelenti, amely öt területen fogalmaz meg elvárásokat: szakmai kiválóság, szolgáltatás kiválósága, vezetői

hatékonyság, menedzseri hatékonyság, marketing, értékesítés és kommunikáció (orientációs kézikönyv alapján). A teljesítménymenedzsment folyamatának két fontos sarokköve van: a féléves értékelés (november-december) és az évvégi értékelés (június-július). Mindkettő kiindulási pontját az év során végzett projektmunkák értékelései jelentik, amelyeket a fenti kompetenciák mentén végez első lépésben maga az újonc (tekintettel az év elején rögzített karriercéljaira is), majd a projektvezető szenior, és ezt a megfelelő formanyomtatványon elektronikusan is rögzítik. A projektvezető szenior az értékelés során köteles megfogalmazni az értékelt erősségeit, gyengeségeit, valamint fejlesztendő területeit is, és ezt az érintettel szóban is megbeszélni. Félévkor a projektértékelések alapján egy fejlesztő célt szolgáló visszajelző beszélgetésre kerül sor az újonc és konzulense (counselor)⁸⁸ között, aki az erősségek tudatosításával motiválni, a fejlesztendő területek mentén pedig támogatni hivatott az újoncot. Az év végén a konzulensi megbeszélést megelőzik az értékelő megbeszélések, ahol minden szint tagjainak teljesítménye értékelésre kerül a felsőbb szintek által (kivétel a partneri szint, amit helyi szinten nem értékelnek). Az asszisztenseket a szeniorok értékelik, míg a konzulenseket az összes többi szint együtt. Az értékelő megbeszélést az értékelésért felelős partner és a HR generalista vezetik, és az értékeltek nincsenek jelen. Az értékelő megbeszélés kiindulópontját a projektmunkákat záró teljesítményértékelések jelentik, amelyeket tovább finomítanak azon projektvezetők, akik dolgoztak az egyes újoncokkal, és ennek eredményeképpen rögzítésre kerülnek az A1/C1 erősségei, gyengeségei és fejlesztendő területei, valamint az értékelése egy ötös skálán. Az előbbieket röviden, konkrét viselkedések vagy specifikus szakmai ismeretek formájában fogalmazzák meg (pl. kiemelkedő excel ismeretek, hatékony munkavégzés, kiváló ügyfélkommunikáció). Következésképpen az értékelés az egyes kompetencia területek mentén történik, de nem térnek ki minden kompetenciára, és a következtetéseket viselkedésszinten ragadják meg. Az osztályozás (rating) megállapításához összehasonlítják az egyéni teljesítményeket, megkeresve, hogy kik tartoznak a legjobban teljesítő 5-10%-ba (akik akár két szintet is léphetnek majd előre), kik a jól teljesítők (60-70%) (akik egy szintet léphetnek majd előre), és kik a kevésbé jól teljesítők (akiktől általában megválnak a szervezet, vagy az egyének lépnek ki, mert a szeniorok egyre kevésbé hajlandóak dolgozni majd velük). Az értékelő megbeszélésen a HR-ek lejegyzetelik az egyes egyénekre vonatkozó visszajelzéseket, és utána kiküldik a konzulenseknek, akik ezt saját jegyzeteikkel kiegészítve egy beszélgetés során elmondják az értékelteknek. Ezen beszélgetések fejlesztő jellegét nehezítheti a konzulensek

⁸⁸ Minden friss belépő mellé a HR kijelöl egy mentort és egy konzulenszt. A mentornak informális, támogató szerepe van, aki nem értékeli, és akihez bizalmas személyes kérdésekkel is lehet fordulni. A konzulens részt vesz az értékelési folyamatban, és támogatja az egyént a karriertervezésében is.

felkészültsége és motiváltsága⁸⁹, az időhiány, amivel mind az értékelő, mind az értékelt küszködik, valamint a könyvvizsgálók esetében az is, hogy a konzulens legtöbbször nem ismeri személyesen a hozzá beosztott asszisztenseket, továbbá van egy alá- fölérendeltségi viszony is a beszélgető partnerek között⁹⁰.

Az éves értékelésen elért osztályozás az alapja a fizetésemelés és az éves bónusz nagyságának, valamint az előléptetés mértékének (egy vagy két szint). A SZERVEZET-ben a „fel vagy ki” karriermenedzsment szigorú rendszere érvényesül, ami azt jelenti, hogy az egyéneknek előre meghatározott időrendben kell előrelépni (évente legalább egy szintet) és csak keveseknek sikerül eljutni a partneri szintig⁹¹.

Az előzőekben láttuk, hogy nagyon rövid idő alatt kialakul egy általános attitűd az újoncokkal szemben, ami befolyásolta a projektmunkákra való beosztásukat, és meghatározza az őket értékelő seniorokkal való kapcsolatuk alakulását is. Ily módon gyorsan a formális teljesítményértékelés csak megerősíti az informálisan kialakult véleményt az újoncokról. A teljesítményértékelési rendszer működése megerősíti az újonc projektvezetőtől való függését, egy olyan kultúra kialakulásához vezetve, ahol az alsóbb szintek nem mondanak nemet, vagy ellen a felsőbb szinteknek.

A kiválasztottak – kívánatos identitás típusok

A kutatásban résztvevő újoncokat a kívánatos identitásaik segítségével mutatom be, amelyek minden esetben identitás munkát szabályozó mechanizmusként működtek: (1) szűrőként befolyásolták, hogy az egyén mit észlel identitás veszélynek, meghatározva a szocializáció fordulópontjait, és így módon a folyamat alakulását is; (2) irányt adtak a folyamatnak, valamint (3) viszonyítási pontként szolgáltak az identitás munka eredményének az értelmezésekor (Markus és Nurius, 1986; Ibarra, 1999; Thornborrow és Brown, 2009).

A kívánatos identitások két fő típusát különböztettem meg: (1) karrier fókuszú és (2) nyitott. Grey (2004) volt az első, aki BIG6-nél dolgozó asszisztensek és konzulensek esetében felhívta a figyelmet a karrier fókuszú kívánatos identitásra, ahol a cél a szervezetben való előléptetések gyors sora volt. Jelen dolgozatban tágabban kezelem a fogalmat. Ide sorolom azokat is, akiknek a szervezet csak átmeneti megoldást nyújtó tiszteletreméltó munkaviszonyt vagy

⁸⁹ Az audit osztályon szeniori szint fölött, míg az adóosztályon menedzseri szint fölött mindenki ellát konzulensi feladatokat, tehát a kiválasztás nem önkéntes alapon megy. Minden konzulenshez 3-4 főt oszt be a HR, és a későbbiekben összeférhetlenség esetében lehetőség van a konzulens cserére (nem szokták igénybe venni), és figyelmet fordítanak a konzulensi szerepben való fejlesztésre is.

⁹⁰ Könyvvizsgáló és adó osztályok HR generalistáival végzett interjúk alapján.

⁹¹ A szervezeti hierarchiában hat szintet különböztethetünk meg: két évig asszisztens (A1 és A2), két évig senior (S1 és S2), majd supervisor, menedzser, direktor és partner.

második egyetemet jelent, ha van a szervezeten és/vagy szakmán (könyvvizsgáló vagy adótanácsadó) túlmutató határozott karrier elképzelésük, és a szervezetet és/vagy szakmát tudatosan azért választották, hogy az ehhez szükséges készségeket, kompetenciákat elsajátítsák (pl. vállalkozó, aki a szakmai tudását és vezetői készségeit szeretné fejleszteni). Különböző *karrier fókuszú identitásokat* határoztam meg: (1) *szakértő*, ha az egyén a választott szakmában való folyamatos fejlődésre vágyik, és a szervezet az a kontextus, amely ezt lehetővé teszi (Emma és Sándor – „elismert könyvvizsgáló, akinek van magánélete is”, vagy András, az „elismert adótanácsadó, akinek van magánélete”), (2) *elhivatott*, ha a szakma vagy a szervezet csak azért fontos, mert biztosítja azon munkafeltételeket (pl. döntéshozatalban való részvétel), amelyek szükségesek ahhoz, hogy az egyén, meghatározott időn belül, felkészüljön a választott hivatására (Viktor – „vállalkozó”). A nyitott kíváncsi identitások esetében megkülönböztettem a *kereső* és a *sodródó* identitásokat. A *kereső* identitás esetében az egyén a felajánlott munkafeltételek miatt választotta a szervezetet és/vagy szakmát (pl. folyamatos tanulási lehetőség, mint a tréningek és mentoring), annak reményében, hogy a munkavégzés során sikerül lehorgonyoznia kíváncsi identitását a szakmába és/vagy szervezetbe (Nóra – „folyamatosan tanuló”). A *sodródó* identitás esetén az egyén úgy dönt, hogy nem dönt, a fontos karrierdöntések halogatása a cél (Sára – „elégedett munkavállaló”, vagy Miklós – „talán vállalkozó, talán sportmenedzser”).

A következőkben röviden bemutatom a különböző kíváncsi identitás típusokat a kiválasztott⁹² egyéni eseteknek megfelelő tartalommal feltöltve.

Emma – elismert könyvvizsgáló, akinek van magánélete is

Emma az egyik legjobb budapesti gazdasági egyetem számvitel szakirányán szerzett diplomát. Végzős hallgatóként a SZERVEZET könyvvizsgáló osztályán gyakornokoskodott, majd szeptemberben itt kezdett el dolgozni. Már a szakirány választáskor tudta, hogy könyvvizsgálóként szeretne dolgozni, és első munkatapasztalatait valamelyik BIG4-nál fogja megszerezni, „...mert a könyvvizsgálat nagyon biztos szakma, törvény mondja, hogy kell auditálni. Ha válság van, ha nem, itt mindig van munka – itt kétszer ennyi ember is elfér dolgozni, mindig biztos dolog, kezdőként sem kell féltennem a munkámat, mert van kereslet rá.” A könyvvizsgáló szakma egy BIG4-nál „menedzser korban, ez egy, nekem legalábbis ez egy ideális munka lenne, mert azért a menedzser nem éjszakázik bent, soha. Sőt, 8-ig bent van, az már úristen! Szóval azért az a normál munkaidő, 9, 6. ... És nem hétvégeznek, mert ha ő nem nézi meg, úgyse megy ki a jelentés, és ő be tudja magának osztani 6 meg 5 év tapasztalat után úgy a munkát,

⁹² A különböző kíváncsi identitás (át)alakítási folyamatát egy-egy eseten keresztül mutatom be. Döntésemet terjedelmi megfontolások indokolják, valamint az, hogy az azonos típusú kíváncsi identitások esetében hasonló természetű fordulópont narratívákat sikerült azonosítani.

hogy jól jöjjön ki minden. Úgyhogy olyan szempontból ez egy ideális munka, és menedzser korában az ember már azért nagyon jól keres. És van egy presztízse, meg nagyon-nagyon nagy tapasztalata.” Ehhez fűz még egy földrajzi kiegészítést is: *„nem ebben az országban, én MO-n nem tudnék auditor lenni 10 év múlva... Máshol lehet, más országokban nem dolgoznak ennyit...”*.

Emma, kíváncsi identitásának – elismert szakember, akinek van magánélete is – megvalósítását már az egyetemen a szakirány választással, majd az első munkahely kiválasztásával elkezdte, bizonyítva, hogy tudatosan cselekszik és elkötelezett a megvalósítás mellett. Ily módon Emma elsősorban a szakma mellett köteleződik el, amelyhez most a SZERVEZET szolgál megvalósítási keretként.

Viktor – vállalkozó

Viktor vidéken született és itt végzi középiskolai tanulmányait, majd Budapesten folytatja az egyik legjobb gazdasági egyetemen, és amikor ez nem elég kihívás számára elkezd a jogi egyetemet is. Kíváncsi identitását határozottan megfogalmazza: *„vállalkozó szeretnék lenni”*. Ennek érdekében tesz már a jelenben is: *„próbálok a piac adta lehetőségeket, van egy vállalkozás, azzal próbálok ügyeskedni, természetesen úgy, ami nem ellentétes a munkakörömmel”*. A SZERVEZET állásajánlatát szakmai (mind a két diplomáját tudja majd itt hasznosítani) és anyagi szempontok mérlegelésével, de leginkább a személyes figyelem miatt fogadta el: *„Aki a szakmai interjút csinálta partner, egyik este felhívott, holnap keres a HR-ről valaki, szerződést kínáljon, ha bármi kérdésem van ezzel kapcsolatban, beszéljem meg vele, hívjam, ha gondom, kérdésem van, mert szeretnék, ha náluk dolgoznék és ez nagyon jól esett hogy egy magas szakmai pozícióban lévő ember ilyet mond a felvételizőnek”*.

Viktor elkötelezett kíváncsi identitása mellett: már a jelenben tesz lépéseket a megvalósítása érdekében, és erős érzelmei is vannak vele kapcsolatban: *„szerezni kell valamiféle tudást meg tapasztalatot, meg kapcsolatot és akkor utána megcsinálni a sajátot, mert rabszolgának lenni, egy életen át, az nem jó dolog.”* Viktor a kíváncsi identitása révén a vállalkozása mellett köteleződött el, ahol a SZERVEZET és az adótanácsadói szakma csupán egy tiszteletreméltó átmeneti megoldás, amellyel az a célja, hogy időt nyerjen, hogy befejezhesse a második egyetemet és felkészülhessen saját vállalkozásának nyílt vállalására.

Sára – elégedett munkavállaló

Sára, 29 éves, IT mérnök és könyvelői végzettséggel. Ez az első „komoly” munkahelye, előtte csak időszakos munkái voltak. Nem voltak határozott karrier tervei, és a szervezet fiatalos és családi image vonzotta, és a könyvvizsgálói szakma presztízse: *„Hát igazából nagyon nem*

tudtam, mit akarok kezdeni magammal, látszik is abból, hogy 29 éves vagyok, és most vagyok pályakezdő. ... Nekem a cég tetszett meg, szerettem volna idejönni. Először nem akartam elkötelezni magam, volt ilyen gyakornoki -, ösztöndíj programjuk, nem jelentkeztem rá, mert nem akartam elkötelezni magam egy cégnek, utána jött az állásbörzés megjelenés és megtetszettek.” Hosszútávon csak akkor tudja magát könyvvizsgálónak elképzelni, „ha jól érzem magam. Ezt csak az fogja meghatározni, hogy hogyan érzem magam, Számomra nem fontos, hogy könyvvizsgáló, vagy bármi más legyek, mivel annyi minden érdekel, de egyik sem annyira, hogy ragaszkodjak hozzá”, tehát „... a szakma, és hogy szakmailag fejlődjek csak akkor fontosak, ha ettől jól érzem magam. Ha jó vagyok szakmailag, jobban fogom érezni magam, segíthetek másoknak vagy gyorsabban elvégezhetem a munkámat, de a tudás önmagában nem motivál. Tehát a szakma önmagában nem...”.

Sára kíváncsi identitása az elégedett munkavállaló, ahol a munka természete nem lényeges, és a szervezet jelenti azt a keretet, amely ezt biztosíthatja a fiatalos és családi légkör segítségével. Ily módon a kíváncsi identitása csak addig kapcsolódik a könyvvizsgáló szakmához, vagy a SZERVEZEThez, amíg ez a megvalósíthatónak tűnik.

Nóra –folyamatosan tanuló

Nóra 24 éves, Budapesten született és végezte gazdasági tanulmányait, majd egy évet tanult és további fél évet pedig gyakornokoskodott külföldön. Hazatérése után pedig gyakornokként egy amerikai multinacionális szervezetnél folytatta, kontrollerként. Ezt az időszakot éles váltások jellemzik: különböző gazdasági területeken szerez gyakorlati és elméleti ismereteket. Saját vallomása szerint „az határoz meg leginkább, hogy tanulok, tanulási fázisban vagyok, nemcsak szakmai szempontból, hanem saját magamnak is.”. A SZERVEZET mellett is ezért döntött, mert: „a munka nagyon érdekes, az ember igazi kihívásokra lel”, valamint „nekem ez is befolyásolta a döntésemet, hogy láttam, hogy sok mindennel tudok foglalkozni. Ez abszolút látszódtott, ez együtt jár egy folyamatos tanulással, ami tudatos: a SZERVEZET szervez belső tréninget...”.

Nóra elsősorban szervezetet választott, amelyik támogatni tudja a folyamatos fejlődését. A szakmai kihívásokból folyamatosan tanuló identitást árnyalja, azzal, hogy „lány vagyok – abból kifolyólag is... fontos a szakmai rész, megtaláljam azt, amiben jó vagyok, olyannal foglalkozzam, amit szeretek, saját magamnak is tudjak bizonyítani. Tök jó abból a szempontból, hogy lány vagyok, ha családom lesz, mindig meglesz, amiért a legtöbbet fogom megtenni. Most a munka tölti ki az életemet, most ezért teszek meg mindent, de ha családom, gyerekek lesznek, akkor az lesz a legfontosabb, hogy velük lehessenek.”

Nóra kíváncsi identitását – szakmai kihívásokból folyamatosan tanuló – még jobban megerősíti az, hogy a megvalósítására korlátozott idő áll a rendelkezésére: a családalapítás előtti évek. Nóra a

keresés mellett köteleződik el, amelyhez az adótanácsadó szakma jelenti a most a megvalósítási keretet, de csak azért, mert ebben a szervezetben van, amelyik tudatosan támogatja a folyamatos (szakmai) fejlődést. A szervezet és szakma szorosan összekapcsolódik az esetében, mert így együtt biztosítják a kívánatos identitásának megvalósításához szükséges feltételeket.

A kiválasztottak megismerése után, a különböző típusú kívánatos identitások (át)alakítási folyamatát részletesen leíró esetek ismertetése előtt, röviden felvázolom az orientációs tapasztalatokat⁹³.

A kezdetek – orientáció

A szervezetbe való belépés nem jelent nehézséget az újoncoknak, ami azzal is magyarázható, hogy az orientációs program révén a szervezet azt az érzést kelti bennük, hogy tanulmányaikat folytatják, hogy ez is egy már sokszor megtapasztalt iskolakezdéshez hasonlít:

„... egyik legideálisabb beilleszkedés kicsit úgy tudnám mondani, amikor az ember új osztályba lép, ahol mindenki új, gimiből, mindenhonnan jönnek emberek, senki nem ismer senkit. Jó, mert mindenki fiatal, kábé egykorú, mindenki nyitott, nem volt probléma a beilleszkedéssel szerintem.”
(Kata)

Az orientációs program első lépése egy ismerkedős nap volt, amelyet egy kéthetes tréning követett, ahol bemutatták a szervezetet (pl. különböző osztályok működését, a köztük levő kapcsolatot) és igyekeztek átadni a szükséges szakismereteket.

„Tréninget úgy kell elképzelni, hogy reggel 9-től – délután fél 5-5-fél 6-ig, bent ültünk levegőtlen szobában, hallgattuk az előadást, aktívan részt kellett venni, nemcsak bóbiskolni. Olyan emberek voltak körülöttem, akikkel úgy éreztem, hogy megtalálhatom a közös hangot, és ha valakivel tudsz szórakozni, bulizni, azért az jelent valamit.” (Sára)

„Volt egy nap itt az irodában – egy eligazítás, mi lesz a tréningen, pár hasznos dolgot elmondtak és utána másnap, arra következő nap találkoztunk, busszal mentünk ...országba. A tréningen – igazából nagyon-nagyon sokan voltunk – nemcsak a mi szintünkről, hanem feljebb is, minden szintnek volt tréning és hozzánk csatlakoztak a régióból – horvátoktól elkezdve szerbek, 7 ország alkalmazottjai és vegyesen voltak a csoportok, szintenként, nemcsak magyarok, hanem idegen nyelvűek is, és angolul történt a tréning, délelőtt, de esténként volt 2-3 magyar csapat – átnéztük az egész napi anyagot magyarul. És esténként ment a társasági élet – volt egy szoba, ahol általában összeült a csapat – és ott zenét hallgattunk, beszélgettünk.” (Kata)

⁹³ Az orientációt mindegyik esetben megemlítték, mint meghatározó eseményt, de hozzá kapcsolódó fordulópont narratívát nem sikerült azonosítanom.

A tréning tapasztalatai az egyetemista éveket idézik – egész nap előadásokon ülnek, ahol jó diákként aktívan részt vesznek, és este bulizással folytatják. A résztvevők számára az ismerkedés fontosabb, mint a szakmai ismeretek megszerzése.

„Az első nap, első másfél hétben a többi kezdő kollégával ismerkedtünk meg: folyamatosan tréningek voltak, szakmai, egyéb előadások. Akkor tízen, akik együtt kezdtünk, akkor beültünk és szépen lassan, nagyjából a tizedik nap végére – már látszottak azok a klikkek, azok hogy ki kivel lesz jóban. Nem mondom, hogy kialakult addigra, de körvonalazódott erősen. Akkor viszonylag egységes csapatként lettünk leküldve az adó osztályra. Szervezeti kultúra szempontból ez érdekes, speciális, nem tudom máshol hogy van, de ezek az évfolyamok – mint az egyetemen -, nagyon összetartanak.” (Viktor)

A tréning végére a friss belépők már a kezdők csoportjaként gondolnak magukra, majd az irodai munka elkezdésével első évfolyamként kezdenek el hivatkozni rá. Ily módon a szervezeti keretet is a már ismerős egyetemi minta szerint határozzák meg, ezáltal is megkönnyítve az átmenetet.

Különbséget azon résztvevők - Emma és Sándor - tapasztalataiban találtam, akik előző évben gyakornokok voltak, és így számukra az átmenetet nem az orientációs tréning fémjelzi, és azt az elmúlt egy év munkatapasztalatai alapján értelmezik:

„Amikor gyakornok voltam, az azért volt egy kicsit jobb, szerintem, mint mondjuk a mostani többieknek, a mostani AI-eseknek, mert minket egy ilyen... kvázi laza verzióként kezeltek, tehát az jó, oké, gyakornokok, de hát... akkor nekik adjuk az egyszerű teszteket” (Sándor).

Emma a kezdeti tapasztalatokra vonatkozóan a fokozatosságot és a megváltozott felelősséget emeli ki:

„Először gyakornokként részmunkaidőben, félig iskolában, félig itt. Jó volt, nem hirtelen bele a 40 meg több órába, hanem részmunkaidővel, kevesebb gonddal, felelősséggel. Furcsa volt, főleg az egyetemhez képest teljesen más világ, hogy dolgozunk. Nem olyan könnyű, nincs az, ha nem úgy megy valami, túllépünk rajta, nem baj, nem lesz ötös, csak kettes, hármas, itt nincs ilyen. Egyetemen mindig azt éreztem, de sok a gond, valamikor meg kell tanulni az anyagot, és ha gördítem, egyre több, de várom, hogy dolgozzak, nem lesz ez, nem az én cégem, csak azt kell elvégezni, amit rám bízna, hazamegyek, és nem érdekel. És nem ez van, mert itt is felgyülemlenek az elhalasztott munkák, haza kell vinni, ugyanúgy érzem, mintha házi feladat lenne, van felelősség, ezért stresszesebb”.

Az orientáció során tapasztaltak leírására mindannyian egyetemi nyelvezetet használnak. A szakmai tréningre előadásként hivatkoznak, amelyen aktívan részt vettek, a munkájukat „anyag” –ként emlegetik, amit meg kell tanulni, feladatok vannak, amelyeket el kell végezni, és egyiket sem lehet görgetni. Ha munkát visznek haza, akkor még házfeladatként gondolnak rá. A

kollegákkal informálisan eltöltött idő bulizással telik, és elkezdnek körvonalazódni az első klikkek, alakulnak az első barátságok. És abban is egyetértés van, hogy ebben az időszakban ez volt a fontosabb, a meghatározóbb. Az egyetemi és gyakornoki tapasztalatokhoz képest a felelősségvállalásban éreznek különbséget, és abban, hogy itt nem elegendő közepesen teljesíteni, hanem minden egyes feladatnál maximális eredményre kell törekedni.

„... akkor is nehéz volt, minden új volt, amit megtanultunk a tréningen, első naptól használni kellett, nem volt stresszes, mert nem volt felelősség, most viszont minden A/1-estől el volt várva amit a tréningen megtanultuk, ugyanolyan nagy stresszel, felelősséggel. Örültem, hogy voltam gyakornok, nem ijedtem meg annyira ezektől a feladatoktól, ha akkor először látom, megijedek biztosan, mert sosem láttam, ebben érzek különbséget, elbánásban semmi, van aki nem is tudja hogy voltam gyakornok.”(Emma)

A tréning tapasztalatok időben átalakulnak:

„Azért ez így, még így utólag belegondolva is elég kevés volt szerintünk, és nem is olyan sokat ért, mert tényleg, nagyon gyorsan kellett elmondani mindent; igazából az volt a legjobb, hogy kikerültem cégekhez és ott tanították meg nekem.” (Sándor)

A tréning befejezése után a kezdő asszisztensek (A1) és konzulensek (C1) számára elkezdődik a munka az irodában. Az asszisztensek az első hetekben irodai munkákat végeznek, majd ezt követik októbertől az egyre sűrűbb ügyfél projektek - párhuzamosan több projekten is dolgoznak - , majd novembertől leltárok is. Az adótanácsadók is elkezdnek projekteken dolgozni, azzal a különbséggel, hogy ők helyileg az irodában maradnak, nem mennek ki az ügyfélhez.

A következőkben bemutatom a különböző típusú kíváncsi identitások (át)alakulási folyamatát megragadó egyéni eseteket.

A kiválasztottak – egyéni esetek

Az egyének szervezeti szocializációs eseteit a kronológiai sorrendbe rendezett fordulópont narratívák mentén mutatom be. Kivételt az orientációs folyamat leírása jelentett, mert nem sikerült hozzá kapcsolódó narratívát azonosítani egyik esetben sem, de mindegyik interjúalany kiemelte a fontosságát, és amint az előzőekben láttuk az egyének ugyanazt az identitásmunka taktikát is alkalmazták: átmeneti identitásként egy korábbi pozitív identitásukat – tanuló – használták. Továbbá ennek a fordulópontnak a leírása azért is lényeges, mert ekkor alakult ki a kezdők csoportja (amit első évfolyamként is hivatkoznak), valamint az első barátságok, amelyek a későbbiek során lényeges viszonyítási pontot jelentenek majd.

A szakértő: Emma – elismert könyvvizsgáló, akinek van magánélete is- esete

Az első fordulópontot azon projekt jelentette számára, ahol vezető nélkül, egy másik kezdő asszisztenssel képviselte a céget, és sikeresen teljesítették a projektet.

„Ketten voltunk kint az ügyfélnél, tapasztalat semmi...”

„Múlt héten⁹⁴, ketten voltunk kint egy ügyfélnél – A/I-essel -, senki más, se senior, se senki, ritkán van ilyen, ketten mentünk ki, mindketten két hónapja dolgozunk, tapasztalat semmi, de minden tesztet megcsináltunk, mi voltunk ketten, mi láttuk mi folyik az ügyfélnél, megcsináltuk a feladatokat és ennyi.”

Ez a projekt több szempontból is eltér a megszokottól: kevesen vannak a csapatban, nincs velük projektvezető és mindketten kezdők, kevés munkatapasztalattal. A projekt leírásának minden eleme – időben való elhelyezése („két hónapja dolgozunk”), létszám („ketten mentünk ki”), csapattagok leírása („tapasztalat semmi”) – a feladat nehézségét sugallja, és rámutat a valós és elvárt készségek közötti különbségre: asszisztensként seniori feladatokat is ellátnak. Ettől lesz egy fontos sikertörténet: egy szinte lehetetlen feladatot sikeresen megoldanak. Ugyanakkor nagyon röviden lezárja ezt a gondolatsort – „megcsináltuk a feladatokat, és ennyi” -, mintha mégis az lenne természetes, hogy ilyen lehetetlen helyzeteket is megoldjanak.

Az eseményt szervezeti és szakmai (jogi) kontextusba helyezve kiegészíti, és az általánosíthatósága mellett érvel, majd megfogalmazza következtetését is.

„Kamarai törvény szerint diplomaszerezés után 7 évvel lehetek bejegyzett, aláíró könyvvizsgáló, fogalmilag akkor könyvvizsgáló valaki. Ugyanakkor, részben azért érzem magam annak, mert sok esetben mi könyvvizsgálunk egy céget. Mi nézzük meg, hogy egy adott cégnél rendben van-e a könyvelés, beszámoló. Ilyen szempontból mi vizsgáljuk le a céget, más aláírja. Nyilván betekintést kap az is, aki nincs kint az ügyfélnél, de nem úgy, mint mi, nem végzi azokat a teszteket, ami alapján mi meggyőzzük, hogy itt nincs hiba. Másrészt a SZERVEZET is multi cég – máshol nincs ilyen, hogy aláíró könyvvizsgáló valaki -, ott a cég ír alá, mivel angolszász. Itt is elterjedt, könyvvizsgálók vagyunk, ketten vagyunk ott, legidősebb két éve végzett, könyvvizsgálónak mondjuk magunkat. ...Igen, mert az ügyfelek általában sose tudják, hogy mi a felépítés. Tehát kimegy egy 3 fős team, és annyira nem látszik a különbség közöttünk. És sose tudják, hogy milyen szinteken vagyunk, hogy ki a legtefeje, ki a legalja. Azt hiszik, hogy mi kb. egy szintről vagyunk, és akkor ott mi ilyen nagy barátok vagyunk, auditálgatunk, meg mindig éjjel-nappal együtt dolgozunk, míg lehet, hogy a múlt héten még a nevét se tudtam és jövő héten megint nem, de ők ezt így látják, igen, és ott ugyanúgy viszonyulnak hozzánk, mindenkire a csapatból. Egyformán.” Következésképpen: „Én azért érzem, hogy auditor vagyok, mert itt dolgozom.”

⁹⁴ december

A fordulópont – a cég képviselete (vezető nélkül)– identitásvesztést jelent, mert *eltér a megszokottól*⁹⁵, és olyan munka elvégzését igényeli, amihez szükséges szakmai tapasztalatokkal és vezetői készségekkel még nem rendelkeznek, egyből mély vízbe dobják őket. Következésképpen identitásvesztést a szükséges kompetenciák hiánya, a munka-identitás integritásának a megsemmisülése jelent – kezdő asszisztens szeniori munkát is végez -, ami részben a munka tartalmával, részben a munkafolyamattal magyarázható. Az identitásvesztést Emma átalakítja azáltal, hogy *semlegesíti* - megpróbálja természetesnek feltüntetni: „elvégeztük a feladatot és ennyi” - és *pozitív megerősítést keres* a fontos szereplők részéről (ügyfél, aki minden projekt tagot egyformán kezel), valamint a szervezet nemzetközi gyakorlatában. Továbbá *felértékeli munkája jelentőségét*: az elvégzett tesztek révén csak ők ismerik igazán az ügyfelet, az ő munkájuktól függ a vezetői döntés. Ily módon eléri a célját: átalakítja az identitásvesztést és visszaállítja biztonságérzetét, megerősíti önértékelését. Az identitásvesztés átalakításának sikerességét jelzi, hogy azonosul szakmájával – „auditor vagyok” -, de ennek a fenntartása most még a külső, szervezeti kerettől függ, vagyis összefonódik a szervezeti identitásával, a Pratt és Tsai (2006) által azonosított *kombináló* (patching) *taktikának* megfelelően. Ily módon a kívánatos identitása is közelebb került, de a megvalósítása most még összekapcsolódik a szervezeti tagsággal. Következésképpen Emma számára az első kérdés a „hogyan alakítsam át az identitásvesztést?” volt, és csak ennek sikeres elérése után következett a „hogyan valósítsam meg a kívánatos identitásomat?”, melyet ez esetben a kombináló taktika segítségével oldott meg.

A következő fordulópont is az előzőhöz hasonló eseményhez kapcsolódik – a cég képviselete egyedül -, de a munka természete más: adminisztratív feladatokat jelentő leltárról van szó, amely *„tipikusan A/I-es feladat, arra nincs kapacitás, oda egyedül kell menni. Amikor leltárra odamegyek, képviselem az egész céget egyedül”*.

„Nem taxisofőrnek tanultam...”

„Folyamatosan mentem a különböző ügyfelekhez, fogalmam sem volt, mit csinállok. Úgy éreztem, ezt nagyon nem fogom szeretni, aztán túllendül az ember, aztán nem, sok leltárnál megint volt kiborulás, amikor utolsó faluba, városba kell menni leltározni, dög egyedül, GPS sem mutatja a helyet, és el vagyok veszve, azon gondolkodom, nem taxisofőrnek tanultam. Akkor sem a munka miatt vagyok felháborodva, hanem ami odatartozik, oda eljussak, térkép, még mindig nem találom, senki nem tudja megmondani, hol az az utca, akkor borul ki az ember...el vagyok késve...ilyenek, de ezek persze...ezt mindenki kibírta...de vannak ilyen események néha.”

A fordulópontot jelentő esemény az előzőhöz hasonló – cég képviselete egyedül -, és identitásvesztést jelent, mert megnöveli az adminisztratív, rutin jellegű munkák arányát,

⁹⁵A megszokott projektszervezés során a legkisebb létszámú könyvvizsgáló team tagjai: egy vagy két asszisztens (A1 és A2) és a vezetői feladatokat ellátó szenior.

amelyeknek az elvégzéséhez nincs szükség sok szakmai tudásra, tapasztalatra, és amely „*tipikus A1-es feladat*” –ként jellemezhető. Következésképpen identitásveszélyt a munka-identitás integritásának meg bomlása – rutin munkát végző A1-es vs. előbb megerősített identitása, ügyfélnél könyvvizsgáló, valamint a rutin munkát végző A1-es vs. előző identitása (egyetemista) –jelent, ahol ez utóbbit a „nem taxisoförnek tanultam” kifejezéssel jelzi. Az identitásveszély semlegesítéséhez itt már hiányoznak az előzőnél meglevő külső megerősítések: a szervezet nem biztosít háttértámogatást, mindent egyedül kell megoldania, és a leltárt olyan tevékenységnek tekinti, amire nincs kapacitás, csak a hierarchia legalját jelentő, kezdő asszisztensek végzik. A feszültség feloldására Emma több identitás munka taktikát alkalmaz. *Tagadja*, hogy a munka természete (rutin jellege, adminisztratív feladatok sokasága) zavarja, és a számára szokatlan munkavégzési körülményeket – vidék, GPS, térkép, által sem jelölt hely – okolja. A „nem taxisoförnek tanultam” megjegyzéssel egy *korábbi pozitív identitására* hivatkozik vissza (egyetemista), és így megerősödve szembe helyezkedik ezekkel a körülményekkel, és közvetve a szervezettel is, aki ezekért felelős. Ez utóbbi most már nem az a megerősítő keret, mint az előző esetben, hanem az identitás feszültség okozója. Az előbbi kijelentésével az identitás feszültséget tovább csökkenti úgy is, hogy szembe helyezkedik a *leltározó A1-es* részével az identitásának („nem taxisoförnek tanultam”, értsd „ez nem én vagyok”), valamint *átmenetinek* tekinti, és a túlélést választja – kibírja erre a rövid időre. A negyedik identitás taktika, hogy a *többi kezdővel azonosul* – „mint mindenki más” -, így megpróbálva csökkenteni a személyes nyomást, és a helyzetet a megszokott munkarendnek feltüntetni. Érdekes megfigyelni, hogy ebben az esetben az identitásveszély átalakítása nem teljesen sikerül és először jelenik meg expliciten a túlélés gondolata. Ily módon Emma számára a megválaszolandó kérdés ez esetben már az, hogy „hogyan csökkentse az identitásveszély okozta sérüléseit”, melyre a választ egy korábbi pozitív identitásának a felerősítése – „egyetemista” -, vagyis a megosztó taktika használata (Pratt és tsai., 2006), és a leltározó A1-es szereppel való diszidentifikáció („nem taxisoförnek tanultam”) jelenti. Következésképpen kíváncsi identitásával az előző identitásán keresztül (egyetemista) teremt. A sűrű szezon – párhuzamosan több projekt és leltárok – tovább növeli a jelen és kíváncsi identitása között, és szembe állítja a rettegett identitásával (feared identity) is, amint azt a következő fordulópontra is jelzi.

„Munka mindenhova, pihenés sehova...”

„Nincs időm találkozni senkivel szinte. Amikor hazamegyek, akkor hazamegyek, eszek valamit, valamit biztos be kell fejezni és lefeküdtem aludni és jó, ha éjjel előtt lefeküdtem. Ez az általános – jó van laza hét is, rendben van minden és 5-kor teniszezzünk, de ez ritka. Rájuk kevés időm van – ez nem jó, testvérem szomszédban lakik, és szinte soha nem találkozom vele. Barátok itt vannak, mindenki mondta, hogy a barátokkal majd email-ezhetsz, majd itt lesznek. Barátokkal keveset

találkozik az ember, ha van egy kis időm, vagy magammal töltöm vagy találkozom családtagokkal, barátokra kevés idő jut, inkább hétvégén, néha. Munka biztos mindenhová beférkőzik – pihenés sehová. Ez így nagyon nem jó, ezt bírom, tűröm, nincs más választás, de nem így képezem el az életem... Nagyon rossz nekem az, amit minden nap látok: halálra dolgozzák magukat az emberek, mindenkinek van magánéleti problémája, idegbeteg. Hát, jó része nekem az, hogy ez azért egy szép szakma. Ezt nem szokta senki érteni. Mi számok között böngészünk egész nap, egyszer csak találunk valamit és tök logikus minden. Rendszerekben nagyon logikusan lett kitalálva, ha az ember felfedez valamit, valamilyen logikával, ez a szép benne, egész nap használjuk az eszüket, logikánkat, minden nap történhet valami másképp. Mindig szerettem a számokkal foglalkozni, dolgozni – nekem ez a szép. Meg ezek a módszerek – amivel egy őrült nagy cég, őrült nagy beszámolója mentes a materiális hibáktól.” Következésképpen „nem ebben az országban, én Magyarországon nem tudnék auditor lenni 10 év múlva, lehet, hogy az leszek, de nem nagy cégnél. Nem akarok ennyit dolgozni, stresszelni, amikor gyerekeim lennének – láttam példát arra, hogy mennyi ideje jut egy anyukának, apukának a gyerekekre és az az idő milyen légkörben telik el, ha az ember ideges. Itt akkor is sokat kell dolgozni, ha tíz éve itt dolgozik az ember. Nem képezem, hogy tíz év múlva bármelyik cégnél auditor lennék. Máshol lehet, más országokban nem dolgoznak ennyit, akkor viszont szeretnék nagy cégnél maradni, ha el tudnék menni máshová”.

A harmadik fordulópontot az a felismerés jelenti, hogy a munka teljesen kitölti a mindennapokat, és már a pihenés hiánya okoz gondot. Az előző fordulóponttól eltérően itt a *munka intenzitása* okozta munka-identitás integritásának a megbomlása jelent identitásvesztést: a munka mennyisége nem egyeztethető össze azzal az identitással, amit kívánatosnak tart – könyvvizsgáló magánélettel. Továbbá rettegett identitásával is szembesül (könyvvizsgáló magánélet nélkül). A veszély nagyságát jelzi, hogy több dimenzió mentén is kifejezi: a társas kapcsolatai egyre jobban a munkahelyére korlátozódnak, a korábbi barátaival inkább virtuálisan tartja a kapcsolatot, és a családjával is megváltozott kapcsolatának a minősége. A veszélyt tovább növeli, hogy a szervezet csupán negatív szerepmodellel szolgál, így hosszútávon is megkérdőjeleződik kívánatos identitásának megvalósíthatósága. Itt is több identitásmunka taktikát használ. Átmeneti helyzetnek tekinti, amit ki kell bírni, és ezáltal megpróbál hosszútávon távolságot tartani (disz-identifikálódik a szervezettel). Továbbá *felerősíti a szakma pozitív vonatkozásait* - „ez azért egy szép szakma” -, amit a munka tartalmával, valamint a használt módszerekkel illusztrál, és ily módon *hosszútávon azonosul szakmájával* – más országban, esetleg nagy cégnél könyvvizsgáló – de megváltozott külső körülmények (törvények) mellett, ahol ez utóbbiak biztosítják, hogy ez az identitásvesztés ne alakulhasson ki. Ez utóbbi arra enged következtetni, hogy az identitásvesztés feloldására továbbra is megoldásokat keres, kívánatos identitása természetén nem változtat.

Ez esetben merül fel először a kíváncsi identitás hosszútávon való megvalósíthatóságának kérdése, ami indokolja, hogy az előbbieken alkalmazott taktikák – jelen identitásveszélyek átalakítása (szakma pozitív aspektusainak felerősítése) vagy a jelen sérülések csökkentése (disz-identifikáció) – most nem elegendőek, annál is inkább, mert hosszútávon a rettegett identitásával is szembesül. Ily módon most kérdőjeleződik meg először *a kíváncsi identitásának a jövőben való megvalósíthatósága a szervezetben*, és a kíváncsi identitása átalakul a szervezetben lehetetlen identitássá (impossible self). Ezért egy új taktikát is alkalmaz: konkrét választ fogalmaz meg hosszútávon - könyvvizsgáló más országban -, vagyis *gazdagítja* kíváncsi identitásának értelmezését, és ezt külső pozitív megerősítéssel (a munka intenzitását szabályozó külföldi törvények) is megtámogatja.

Amint láttuk a munka természete és intenzitása is identitásveszélyt jelentenek, amelyek feloldására hasonló taktikákat alkalmaz: rövidtávon a túlélésre koncentrál, átmeneti időszaknak tekinti, a választott szakma – könyvvizsgáló – pozitív vonatkozásait (túl)hangsúlyozza és a megoldást hosszútávon akarja megvalósítani. Ugyanakkor rettegett identitásával szembesülve ezt is megkérdőjelezi.

A figyelmét eddig a szervezet képviselője, valamint a munka tartalmi - és folyamat jellemzői kötötték le, de a következőkben a projektcsoportok belső működésének negatív aspektusaira irányul, kiemelve a vezetővel való kapcsolat szerepét.

„Nem mondhatok nemet...”

„Amit nem szeretek? Amikor ledelegálják fönről a feladatot, ami nem is az én feladatom. De én nem mondhatok nemet. És azt se mondhatom, hogy ez nem az én feladatom, és azt se mondhatom, hogy én még ilyet sose csináltam, majd most fogsz. Ezt nem szeretem amikor egy szenior lusta és az asszisztensekre tolt rá mindent. Tehát az már nem csapatmunka, az már tényleg azt mondom, hogy ő nem dolgozott kb. semmit. Tehát én is ki tudok ülni a teammel ott fieldre, és ott akkor elmagyarázgatni, meg „na, add a tesztet, kész van”, megnézem, és akkor telerakják hülye kérdésekkel, és a végén se néz rá. És akkor ötödjére kérdezi meg ugyanazt, hogy mi volt itt a probléma, és ötödjére mondom el, és már hatodik helyen írtam le az egész fájlba, hogy mi volt a probléma. És nem, és legalább jegyeznék meg akkor már. És ez azért nagyon undorító része a dolognak. És én nem is tudom, hogy menne itt ki a jelentés, hogyha az asszisztens nem lenne...”⁹⁶

Én mondhatom azt a szeniornak, hogy ez nem az én munkám, meg ezt igazából szeniori szinten kellene megcsinálni és, hogy én még sose csináltam ilyet, akkor biztos, hogy rossz értékelést fog adni. Ebben a cégben ilyen nincs, hogy mi nem. Akkor biztos, hogy valahol előjön. És nem így, hogy most jaj, az én munkámat nem csinálta már meg, hanem valahogy máshogy, de biztos előjön,

⁹⁶ Töröltem azt a részt, amelyben kifejti, hogy azért vannak másattitúddal rendelkező szeniorok is.

hogy te nemet mondtál. Szóval ilyet nem lehet. Azon múlik, hogy tényleg mennyire normális a fölöttünk lévő szenior, mert ha igen, akkor fogja látni, egyszerűen többet már nem tudok dolgozni én se. És akkor nem fogja letolni rám. De van, hogy ez őket így nem érdekli, meg nem is látnak bele, ők már otthon vannak 7-kor. Mi meg itt vagyunk és így ő azt hiszi, hogy szerintem 11-kor hazamentünk, de nem.”

A negyedik fordulópontot a projektvezetőtől való függés felismerése jelenti, ami azt jelenti, hogy a vezető kérését teljesíteni kell minden esetben, nem mondhat nemet. A projekt teamen belül asszisztensként azonosítja magát, a szenior ellenében, akinek az elvárásaihoz mindig alkalmazkodni kell. Ez identitásvesztést jelent, mert *az, akinek a szervezetben lennie kell – elvárásokhoz mindig alkalmazkodó asszisztens – ellentmond kíváncsú identitásának* (elismert szakember). Az így keletkezett identitásfeszültséget több technika segítségével is megpróbálja oldani: (1) szakmailag inkompetensnek tünteti fel a szeniort, aki csak lassítja a munkáját a kérdéseivel, így az összehasonlítás segítségével megerősíti saját identitását; (2) felértékeli a saját munkájának jelentőségét azáltal, hogy nélkülözhetetlennek tünteti fel – *„nem is tudom, hogy menne itt ki a jelentés, hogyha az asszisztens nem lenne”*.

A fordulópontot jelentő eseményt szervezeti kontextusba helyezi és az általános érvényessége mellett érvel: *„Itt még akkor is türelmesnek kell tűnni, amikor belül tényleg minden kötél el van szakadva. Tehát ügyfélre sosem haragszunk, ez ilyen belénk nevelt dolog, szóval ügyféllel kicsit se szabad rondán beszélni, vagy feszülten, vagy valami. Tehát ő nem vehet észre ebből semmit. Az ügyfél az szent. Mondjuk valakiknek ez nem sikerül, azok repülnek is abban a minutumban. Tehát akinek egyszer is volt az ügyféllel valamilyen apró-cseprő ügye, az biztos, hogy innen repül. Tehát az 100%. Akkor teljesen mindegy, milyen ügyes volt a munkájában, hogyha az ügyféllel volt valami esete. De főleg így egymással, tehát azt mondom, mindig bólogatni kell, meg így türelmesnek kell tűnni. Meg alkalmazkodni mindenkinek a rigolyájához, tehát sose azt csinálod, amit te elgondolsz, hanem mindig, amit ők úgy szeretnének látni. És ezt le kell nyelni, és úgy kell megcsinálni. És lehet, hogy annak így semmi értelme, de azt úgy fogom megcsinálni. Tehát mindenkinek a rigolyájához alkalmazkodni kell, ez végül is azért így megedzette az embert.”*

Az ügyfélhez és hierarchiában feljebb levőkhöz való alkalmazkodás az egyik legfontosabb szervezeti elvárás. Az első esetében való tévedést nyíltan, elbocsátással bünteti a szervezet, míg az utóbbit, több módon is, közvetetten megerősíti: (1) a projektek kialakításának gyakorlatával – a szeniorok választják ki a projektjeiken dolgozó asszisztenseket –; (2) a teljesítményértékelési rendszer – minden projekt után a szeniorok értékelik az asszisztenseket, és az év végi értékelésen is azon szeniorok véleménye a döntő, akik a legtöbbet dolgoztak az egyes asszisztensekkel –; (3) a szervezeti kultúra is legitimizálja – *„ebben a cégben ilyen nincs, hogy mi nem”*.

Ily módon az alkalmazkodás az asszisztens egyik legfontosabb túlélési eszköze. Ez egy bizalmatlan, őszintétlen környezetet teremt, amit maguk a vezetők is megerősítenek azáltal, hogy nem mindig jeleznek vissza időben, vagy őszintén az asszisztensek munkájára vonatkozóan. Az állandó alkalmazkodás belső feszültséget is eredményez, ami tovább növeli az identitásvesztést. Ezt Emma egyelőre úgy igyekszik megoldani, hogy elfogadja ezt az ellentmondást, és megerősítő tapasztalatként értelmezi újra – „azért így megedzette az embert” –, ugyanakkor el is távolítja magától az élményt (általánosan fogalmaz, „az embert”), így kérdéses, hogy ez a megoldás meddig tud működni az esetében.

Pont ezért a fentiekben azonosított identitásmunka technikák nem elegendőek a feszültség feloldására, így az osztály történetében, működésében is keresi a lehetséges magyarázatot: „Az a baj, hogy itt az elmúlt 2-3 évben nagyon-nagyon sokat változott az audit. Tehát a mostani S1⁹⁷, S2, főleg S2-esek A1-es korukban lógatták a lábukat. Tehát ezt mindenki elmondja. Nem volt ilyen hajítás. Volt, hogy fél 8-ig voltak, de az már tényleg nagyon keménynek számított. Én meg, éjjelnél előbb sose érek haza. Szerintem nem volt ennyi ügyfél, egyrészt nem hajszolták ennyire a bevételt. Most már minden ügyfelet elvállalunk, az összeset, a legrosszabbat is, akikkel utána csak a nyűg van, meg a plusz munka. És nagyon sokan felmondanak és kevesen vagyunk szerintem. Tehát igazság szerint simán elbírna kétszer ennyi embert ez a mennyiségű cég, amit auditálunk, de senki nem fog felvenni kétszer ennyit, pedig lehetne. Mert jelentkezni jelentkeznek. Csak senki nem akar fizetést osztogatni és profitot csökkenteni, úgyhogy ezért nem. Mert úgy vannak vele, hogy, ha el is mennek az emberek, majd jönnek újak jövőre, és az a fix létszám az valahogy így évi szinten megmarad, és tavaly is kibírtuk az audit szezon, akkor majd jövőre is kibírjuk valahogy. Tehát nem tekintenek előre itt a tervezésben, hogy akkor most megtartjuk az embereket, az őket így nem érdekli. Tehát hogy ezt most én csinálom meg, jövőre meg nem én, hanem valaki más, az is tök mindegy.”

A magyarázatban felmenti a szeniorokat, mert nincs hasonló munkatapasztalatuk, és a szervezetet teszi meg felelősnek: a profit hajszolását, azt hogy nem terveznek hosszútávon, hogy a munkavállalók jólléte nem fontos szempont, helyettesíthetőknek tartják őket és a maximális kihasználtságra törekednek, az egyéni tűrőképesség, teherbírás határait feszegetve. Ily módon felmenti az egyéni szereplőket – szeniort és asszisztentst egyaránt – a megoldás felelőssége alól, és a szervezet működésében keresi az okokat. Ekkor már nem vállal egyéni felelősséget, és a szervezettel való kapcsolata ambivalenssé válik.

A szezon előrehaladtával az előbb említett feszültségek csak fokozódnak. Az egészségi állapotának a romlása, az általános érdektelenség, valamint az, hogy ezt a szervezetben

⁹⁷ S1 és S2 a két egymást követő szeniori szinteket jelöli.

normaként, természetesként fogadják el, még jobban megerősíti rettegett identitását: magánélet nélküli könyvvizsgáló. Ekkor érkezik el ahhoz a fordulóponthoz, ahol először fogalmazza meg expliciten az ellenállását.

„Azért ott vannak törvények...”

„Hát én is úgy vagyok ezzel, hogy ez már nem normális. Én már a programjaimról le is tettem, hogy kirándulni, vagy valami. Csak már, most már ott zavar a dolog, hogy nem tudok aludni. Tehát 5-kor hazamegyek, és 7-kor már megyek a másik ügyfélhez. Tehát így fizikailag vagyok rosszul. Tehát tényleg, így migrénem van, meg remeg a lábam, meg ilyenek... Itt úgy ülnek az emberek, hogy ilyen vörös orral, fertőzik egymást, köhögnek, lázasok, mit tudom én, sál van a nyakukon. És jönnek, és senkinek nem tűnik föl. Síró embert látunk az irodában, senki nem kérdezi meg, hogy „mi történt, mi bajod van?” Az olyan normális itt, hogy az nem igaz. Hát, szokásos. Eltört a mécses, ennyi...” DE, „én fejben minden percben ott (Washington) vagyok, és amikor levelezem az ottani ismerőseimmel, vagy chatelünk...Tehát ez tegnap így történt, beszélgettem velük, azért munka közben egy-két mondat, jobban megy a munka és nálam volt valami, ilyen nem tudom, hogy 11, éjfél között, és mondták, hogy na jó, akkor én most megyek. Mert még elmegyek a postára, ilyesmi, ott akkor van 5 és 6 között. Tehát fél 6, amikor az emberek a munkából normálisan távoznak. Na jó, ennyi. És amikor már a postáról, mindenholnan hazament, én még mindig itt voltam az irodában, és megnézte a híradót, már a meccset, már a filmet, már mindent, vacsora volt, fürdés, fogmosás, és na jó, most már nem bírom, nagyon álmos vagyok, és elment aludni. És én attól kezdve még itt ültem, vagy két és fél óra hosszát. És ott van előrébb hat órával. És úgy, hogy ő akkor kel föl, amikor nálam már délután kettő van. Tehát akkor így elcsodálkoztam, és van egy ilyen vicc egyébként, ezekről a multikról, hogy azért hívják multinak, mert magyar idő szerint kezdesz dolgozni, és amerikai szerint fejezed be. És ez tényleg így van. Szó szerint megértem. Igen és, hát abban bízom, hogy azért ott nem lehet ilyet csinálni. Tehát azért vannak törvények” Következésképpen, „ott is vissza akarok menni a SZERVEZET-hez, ha nem is most, mert most ugye azért elég nehéz a válság miatt, meg minden, de mondjuk jövőre. Megnézném, hogy az miben más. Mert nem lehet ugyanilyen, de ugyanakkor a módszertan az ugyanez. A gépünk ugyanez, a program rajta ugyanez. Minden ugyanez, csak mégsem az, mert nyilván nem úgy néz ki ott egy adóbevallás mint itt, de erre így kíváncsi volnék, ott azért dolgoznék szívesen, még a SZERVEZET-nél.”

Az előzőekben már kifejtett identitásveszély – munka-identitás integritásának sérülése - munka intenzitása miatt olyan szintet ért el, hogy Emma ezt már nem próbálja meg átalakítani, vagy csökkenteni a sérüléseket, hanem kilép a helyzetből: egyelőre csak pszichikailag – munka közben is állandóan tartja a kapcsolatot Amerikában élő barátaival -, egyúttal készülve a fizikai kilépésre is, a SZERVEZET elhagyására. Ez az első alkalom, amikor nem egy jól meghatározható külső

esemény jelzi a fordulópontot, hanem egy belső felismerés. Eltávolodik a SZERVEZET-től, de csak helyi szinten, mert Amerikában már szívesen folytatná ennél a cégnél a karrierjét, ami a szervezettel való kapcsolatának ambivalens természetét jelzi. Következésképpen, az identitásvesztély feloldására tovább pontosítja kívánatos identitását – könyvvizsgáló a SZERVEZET-ben, Amerikában -, amelyet megerősít a barátaik életmódjára – nekik van magánéletük -, és az ottani törvényekre hivatkozva.

Az utolsó találkozásunk már kilépési interjúnak is tekinthető, mert *„felmondtam kimegyek minden nélkül, csinálom ezt az oklevelet, és, fogom nézegetni, hogy vannak-e (SZERVEZETBEN) helyek, és ha vannak, akkor elképzelhető, hogy pályázok”*. Továbbra is kívánatos identitásának a megvalósításában gondolkodik, amelyet most már időben és pozícióban is pontosan meghatároz: *„menedzser korban, ez egy, nekem legalábbis ez egy ideális munka lenne, mert azért a menedzser nem éjszakázik bent, soha. Sőt, 8-ig bent van, az már úristen! Szóval azért az a normál munkaidő, 9, 6. ... És nem hétvégeznek, mert-mert azért nem, mert ha ő nem nézi meg, úgyse megy ki a jelentés, és ő be tudja magának osztani 6 meg 5 év tapasztalat után úgy a munkát, hogy-hogy jól jöjjön ki minden. Úgyhogy olyan szempontból ez egy ideális munka, és menedzser korában az ember már azért nagyon jól keres. És van egy presztízse, meg nagyon-nagyon nagy tapasztalata.”*

Emma a folyamat során egyre konkrétabbá tette kívánatos identitását, de nem változtatta meg annak a természetét, hanem megkereste azt a szervezeti keretet, ahol megvalósíthatónak tűnik, ezzel is jelezve annak erősségét.

Emma kívánatos identitásának alakulása

Emma, kívánatos identitását a szervezetbe való belépését megelőző tudatos döntései (egyetem, szakirány, gyakornokság választása) révén, majd azt követően, a különböző fordulópontok eseményei mentén alakította (védte a negatív hatásoktól, és egyre gazdagabbá, konkrétabbá tette). A folyamat során alkalmazott identitásmunka taktikákat és azok eredményeit a könnyebb áttekinthetőség érdekében összefoglalom az alábbi táblázatban. Továbbá megfogalmazom az egyes narratíva típusokat, annak függvényében, hogy az egyén hogyan alakította kívánatos identitását (identitásfejlődés vagy védelem volt a fókuszban, és azt hogyan valósította meg).

8. Táblázat: Identitásmunka taktikák és a kívánatos identitás alakulása – Emma esete

Narratíva	Fordulópont	Identitás veszély(ek)	Identitásmunka taktikák	Eredmények	Narratíva típusa
“Ketten voltunk kint az ügyfélnél, tapasztalat semmi...”	projekt munka szervezése: asszisztensként szeniori munkát végez	Kompetenciák hiánya; Munka-identitás integritás (a munka természete illeszkedik a kívánatos identitáshoz)	Negatív külső hatások semlegesítése; Külső elismerés keresése (ügyfél) Felértékeli munkája fontosságát; Gazdagítja kívánatos identitását pozitív szakmai jellemzőkkel; Kívánatos identitását szervezeti elemekkel kombinálja	Szakmai (identitás)fejlődés (kívánatos identitással összhangban); Összekapcsolja kívánatos identitását a szervezettel: “Auditor vagyok, mert itt dolgozom”	Kísérletezési ⁹⁸ narratíva (kompetenciák fejlődése) Védekezési narratíva (tudatosság hiánya révén)
“Nem taxisofőrnek tanultam!”	leltárok (rutin munka)	Kompetenciák kihasználatlansága; Munka-identitás megbomlása: a munka természete és folyamata nem illeszkedik az előzőekben megerősített identitáshoz Munka-identitás megbomlása: a munka természete és folyamata nem illeszkedik előző pozitív identitáshoz (egyetemista)	Tagadás; Átmenetinek értékelt helyzet; Szelektív összehasonlítás (kezdők csoportja) Eltávolítja a munkájának nem illeszkedő részét Hivatkozás előző pozitív identitására (egyetemista) - nosztalgia	Szakmai (identitás)fejlődés Disz-identifikálódik a munkájának azon részeivel, amelyek a kívánatos identitásának megvalósítását gátolják; Kívánatos identitásával kapcsolatot az előző pozitív identitáson (egyetemista) keresztül teremt	Kísérletezési narratíva (kompetenciák fejlődése) Védekezési narratíva (elutasítás és nosztalgia révén)
“Munka mindenhova pihenés sehova...”	munka intenzitása	Szembesül rettegett identitásával (könyvvizsgáló magánélet nélkül) Munka intenzitása nem illeszkedik a gazdagított kívánatos identitásával	A helyzetet átmenetinek értékeli; Felértékeli a szakma pozitív vonatkozásait; Átalakítja személyes kapcsolatait; Kívánatos identitását új elemekkel gazdagítja	Szakmával azonosul Disz-identifikálódik a szervezettel Kiegészíti kívánatos identitását: <i>elismert könyvvizsgáló magánélettel (más országban)</i> A kívánatos identitás átalakul lehetetlen identitássá (impossible self)	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás)
“Nem mondhatok nemet...”	projekt munka szervezése teljesítményértékelés	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne Ahogyan a munkáját végeznie kell vs. ahogyan a munkáját végezni szeretné	Szelektív társas összehasonlítás (vs. inkompetens szenior); Felértékeli munkájának a fontosságát és pozitív vonatkozásait; Szervezetet hibáztatja; Jouissance	Szakmával azonosul Disz-identifikálódik a szervezettel Védi a kívánatos identitását (<i>elismert könyvvizsgáló magánélettel</i>)	Védekezési narratíva (jouissance révén)

⁹⁸ Kísérletezési narratíva esetén az egyén a kívánatos identitásának a szervezetben való kifejezésére/megvalósítására törekszik. Tekintettel az eredmények átmeneti jellegére, a folyamat folyamatosságára (kívánatos identitás folyamatosan átalakul) döntöttem a kísérletezési fogalom használata mellett, a megvalósítás helyett, amely egy rögzített cél létezését sugallja inkább.

“...már ott zavar a dolog, hogy nem tudok aludni!”	(extrém) munka intenzitás	Munka intenzitása nem illeszkedik a kívánatos identitásával	Gazdagítja kívánatos identitását; Szelektív társas összehasonlítás (BIG4 amerikai vs. magyar irodája); Posztalgia	Szakmával azonosul Disz-identifikálódik a szervezet magyarországi irodájával Kívánatos identitásával posztalgia révén teremt kapcsolatot: <i>elismert könyvvizsgáló BIG4 amerikai irodájában</i>	Védekezési narratíva (jouissance és posztalgia révén)
---	----------------------------------	--	--	---	--

Az elhivatott: Viktor – vállalkozó – esete

A belépés könnyű számára, mert a legnagyobb presztízsű adócsoportha (nemzetközi adózás) kerül, ahol kihívó feladatokat kap, a szenior és menedzser kollegái elismerik a munkáját és élvezzi az adócsoporthoz vezető partner támogatását. Épp ezért a kezdeti pozitív tapasztalatok megerősítik abban, hogy jól döntött. Nem tapasztal ellentmondó szervezeti elvárásokat, de az *eltérés a kívánatos identitása és a jelenben végzett munka között megbontja munka-identitás integritását*, identitásvesztést jelentve. A veszélyt átalakítja, mert elkezd azonosulni a SZERVEZETBEN végzett munkájával és adótanácsadónak érzi magát. Ez utóbbit megerősíti *szелеktív társas összehasonlítás* révén: szakmailag a legjobbak között van, és ezt mind adóosztályon belül (a legjobb adócsoporthoz), mind szervezetben belül (nem könyvvizsgáló), mind korábbi szakmai tapasztalataival (egyetemi évfolyam) összehasonlítva is jobb. Továbbá megkülönbözteti magát az önmarketinget használóktól és ezáltal elutasít egy, a szervezetben elfogadott és elismert, viselkedésmintát, de esetében a kollegák elfogadják ezt az eltérő, „önmagához hű” (true to self, Ibarra, 1999) magatartást. Ezek a kezdeti tapasztalatok ugyan nem tekinthetők egy jól körülhatárolható fordulópontnak, de fokozatos változásként éli meg, és az identitásvesztés sikeres átalakítását az is jelzi, hogy kialakítja kívánatos identitásának szervezeti változatát – szakmailag is jó menedzser, amit a szervezetben eltölteni szándékozott átmeneti időszakban szeretne elérni: *„Szeretnék szakmailag jó lenni, jó menedzser lenni, de nem nagyon irigylem a magánéletüket a menedzsereknek, partnereknek. Ahogy én látom, az nagy csőd, vagy nincs, vagy volt. Kábé. És ez nem az igazi, annyira nem lehet egyszerűen fontos a munka, úgy gondolom... Miután 3-4 partner van és van 10-12 nagyon-nagyon jó ember, aki erre képes személyileg, abból a 12-ből van 4, akinek nincs magánélete, az a négy a másikkal szemben előnyt fog élvezni. Én úgy gondolom, képességeim alapján benne lennék ebben a 12-16-ban, aki képes megcsinálni ezeket szakmailag, hogy partner lehessen, de nem éri meg, hogy ne legyen életem. Annyira sajnós nem vagyok kiváló, azt is látom, hogy azért van bizony 10-12 ember, aki ugyanolyan jó. Nem vagyok jobb ezeknél az embereknél. Biztos vagyok benne, van, aki annyira okos, hogy azt is megteheti – úgy is tudnak partnerek lenni – annyira kiválóak – hogy van életük, de ennyire nem tartom jónak (magam). Nem fogom beáldozni a magánéletemet. De én azért szeretnék egy kis távolságot tartani, nem szeretnék egy SZERVEZET Viktor lenni – nem szeretnék nagyon azonosulni a céggel, mindig legyen esély, hogy az ember váltson, és ha nem figyel az ember erre tudatosan...”* Kívánatos identitásnak, szervezeti keretek között, a szakmailag is jó menedzser az adóosztályon, akinek „van élete” jelenik meg. Ez utóbbi jellemző már eleve feszültséget kódol a kívánatos identitás szervezeti változatába, mert a szervezetben nem talál olyan követendő példát, akinek mindezt – jó vezető és van magánélete – sikerült volna megvalósítani (vagy, ha igen, akkor azzal nem tud azonosulni: a képességeit nem tartja megfelelőnek). A szervezeti keretek között megfogalmazott kívánatos

identitás ambivalens identifikációt sugall: vonzó számára a menedzseri vagy partneri szint a szervezetben, de ennek elérésére nem akarja a kollegáinál látott mintát alkalmazni: önmarketing, magánélet feláldozása és lassú meggazdagodás: *„nyilván szeretném, ha már én dolgozom, hogy az az én számlaszámomra folyjon be. ...sokan vannak, akiknek ez megfelel, sokan vannak, akik ezt alázattal, meg szépen, jól tudják csinálni, én nagyon nem vagyok ilyen. Én úgy gondolom, hogy ami tehetséggel megáldattam, elvégeztem ezt a két iskolát, én szeretnék meggazdagodni, lehetőleg minél gyorsabban; ezt nem lehet egy multinacionális cégnél. De meg lehet, lassan. Nagyon sok munkával, nagyon magas szinten. De nekem nincs ennyi időm.”* Továbbá a szervezettől is szeretne távolságot tartani, nem akar „SZERVEZET Viktor” lenni. Következésképpen megfogalmazza átmeneti kíváncsú identitását – menedzser az adóosztályon– és egyúttal a feltételeket is, amelyek között ezt szeretné elérni. A feltételek léte, valamint a vezető, mint központi elem az átmeneti kíváncsú identitásban azt sugallja, hogy számára a központi tényező a „magam ura vagyok”, és ez megteremti a kapcsolatot az eredeti kíváncsú identitással – vállalkozó - is. Ez utóbbi a jelenben azért sem okoz feszültséget, mert már most is kísérletezik a megvalósításával: *„próbálok a piac adta lehetőségeket, van egy vállalkozás, azzal próbálok ügyeskedni, természetesen úgy, ami nem ellentétes a munkakörömmel”*. Nem beszél erről a vállalkozásáról sem a barátainak, sem a családjának, mert nem tudja még, hogy sikerre viheti-e. Következésképpen, ebben az időszakban kialakít egy átmeneti kíváncsú identitást, amely a már meglévőnek – vállalkozó – egy jelen szervezeti keretek közötti variációjának is felfogható. Ennek az identitásnak a megvalósítását támogatja a szervezet a nemzetközi adócsoporthoz rendelésével, a lényeges mások definiálásával (könyvvizsgálók), és a hierarchiában elfoglalt helyének a megjelölésével. Ez utóbbit meghatározza, hogy az adóosztály új vezetője a nemzetközi adócsoporthoz vezetője lesz, így a vele való jó kapcsolata további értelmet is nyer: *„abban a nagyon kiváltságos helyzetben vagyok, hogy ő (vezető) egy nagyon szűk körben vitatja meg a dolgait, és talán legfiatalabbként én bekerültem ebbe a szűk körbe. Nyilván kevésbé vitatja meg velem, mint az idősebbekkel, de mondjuk én tudok vele beszélgetni. Tehát én jóban vagyok vele... ő nem tudja mindenkivel tartani a kapcsolatot, azért választ magának olyan embereket, akikkel jóban van, és akkor nekik a szavára még ad is. Tehát én úgy gondolom, hogy egy kicsit őszintébben, meg első kézből hallom az információkat, hogy mi hogy is van, és mondjuk, ha van ötletem, vagy lenne ötletem, akkor kicsi részben, de tudnék rá hatni. Én azt gondolom, hogy, talán az újak közül leginkább énnekem van erre lehetőségem. Tehát, de ez abszolút nem a formális dolgok miatt, vagy abból, hogy én konzulens vagyok, vagy hogy végzem a munkámat, hanem pusztán azzal, hogy nekem az A-val egyszerűen jobb személyes kapcsolat alakult ki, mint az átlagnak”*.

Az átmeneti kíváncsú identitása összegzi, hogy ki szeretne lenni, és azt is, hogy ki nem. Ez utóbbi azért is fontos, mert ez megmutatja, hogy a szervezet nem tud nyújtani mindkét

szempontnak megfelelő szerepmoddelt, így az a kérdés, hogy a többi módszer – vezetői támogatás, munka tartalma - elegendő-e ebben az esetben. Identitásvesztést sikeresen átalakította szelektív társas összehasonlítás segítségével, a munka-identitás integritását is megvalósította átmeneti kíváncsiság identitás megfogalmazásával, és ezt támogató vezetői kapcsolatok kialakításával, következésképpen: *„...egyelőre, munkavállalónak lenni, a SZERVEZET adóosztályán, egy nagyon szuper dolog. Ahogy én beszélgetek barátokkal, nagyon hasonlóak hozzám, és hogy kinek milyen problémája van: hülye a főnök, unalmas a munka, nézik minden másodpercemet, hogy mit csinállok, nem tudok elszabadulni, nem érek haza időben, tehát különbözőféle problémák, ki mivel szembesül. Én úgy gondolom, hogy nem, itt ilyenek nincsenek, tehát itt munkavállalónak lenni nagyon jó, és én úgy gondolom, hogy nem is szeretnék innen elmenni munkavállalóként. A mi körünkben nagyjából mindenki egyetért, hogy itt szerezni kell valamiféle tudást meg tapasztalatot, meg kapcsolatot és akkor utána megcsinálni a sajátot, mert rabszolgának lenni, egy életen át, az nem jó dolog. Hogyha az emberben van ilyen irányú ambíció, és az én körömben, az én barátaim között szinte csak ilyen emberek vannak. És akkor azt mondom, hogy abban az átmeneti időszakban, amíg az ember munkavállalóként dolgozik, legyen az 3 év, 5 év, vagy 6 év, nem hiszem, hogy 6-nál többet szeretnék, akkor abban pedig ez a hely, ez nagyon jó.”* Ugyanakkor a referencia csoport továbbra is a baráti köre maradt, amely továbbra is erősíti az eredeti kíváncsiság identitást (vállalkozó), így a fentiekben azonosított identitásmunka taktikák csak határozott időre jelenthetnek megoldást.

Az első fordulópont egy jövőbeli félelméhez kapcsolódik:

„Fogok tudni kifele lépni egy nagyon nagyot, amiért nagyon fájni a szívem...”

„... hogyha nekem nem lesz elég gyors az előrehaladásom, akkor ezzel a két diplomával, ami nagyon erős ezen a területen, és mondjuk, egy két-három éves SZERVEZET tapasztalattal akkor el fogok kezdeni gondolkodni, mert valószínűleg akkor fogok tudni kifele lépni egy nagyon nagyot, amiért nagyon fájni a szívem. És én ezért is szeretnék jó értékelést, mert hihetetlenül jól érzem magam itt, nagyon jó környezetben. De, ha itt én csak ugyanazt a fejlődési ütemet tudom bejárni, mint aki szerintem sokkal gyengébb képességű, elvégzett mondjuk egy főiskolát, és nem ugyanazt adja a cégnek, mint én, vagy nem ugyanarra képes, és én mondjuk nem fogok pontosan emiatt az ok miatt, hogy nagyon középre húz az értékelés, és szerintem nem jó emiatt.” A történetet tágabb kontextusba helyezve keres további lehetséges magyarázatot: *„Ha a válság úgy jön be, hogy kell költségeket csökkenteni, és én úgy gondolom, hogy nem elég bátor a cég, és nincs benne a szervezeti kultúrájában egyáltalán a létszámnak a megvágása. Én úgy gondolom, hogy a „néhány embernek nagyon fájjon, hanem a mindenkinek kicsit fájjon” elv jobban benne van a szervezeti kultúrában, ami pedig teljesen nyilvánvalóan, hogy az átlagosnál tehetségesebbeket sújtja, mert mindenki átlagosan halad előre, míg ugye a drasztikus lépés az pedig a leggyengébb*

képességűeket sújtja, mert ők fogják elveszíteni az állásukat. Korrektebbnek gondolom azt, hogy akinek a munkájára nincs szükség, attól váljunk meg, minthogy a nagyon jó embereket nem motiváljuk és nem honoráljuk megfelelően. De én úgy gondolom, hogy itt a szervezeti kultúrában inkább a direkt nagy konfliktusokat nem felvállaló, hanem inkább a kisebbeket megpróbáljuk elsimítani ígéretekkel, stb-vel. Én ezt becsülöm. És nincsen erről visszajelzés, de amit megismertem az elmúlt fél évben, én nagyon-nagyon meg lennék lepődve, ha nem próbálnák először valami alternatív módját a költségek csökkentésének. Mint az elbocsátásokat. Tehát én, én ettől félek igazából, hogy ennek a válságnak ilyen módon én leszek a vesztese.”

A „vállalkozó” kíváncsi identitásnak az átmeneti, szervezeti változata a menedzseri identitás, és mindezt megvalósíthatónak tartja, mert ő egy „nem átlagos” fiatal adótanácsadó. A szervezet ezt eddig megerősítette a munka tartalma és intenzitása, valamint a vezetői pozitív visszajelzések segítségével. A teljesítményértékelés, mint előrevetített esemény és annak következményei kettős identitásvesztést jelentenek számára. Nem ismeri el pozitív munkaidentitását -, „nem átlagos” adótanácsadó -, mert szerinte nem működik jól: „középre húz”. Következésképpen megkérdőjelezi átmeneti kíváncsi identitásának tervezett megvalósítását, mert az átlagos teljesítményt értékelő karriermenedzsmentet tesz lehetővé. A teljesítményértékelési rendszer rossz működését a szervezeti kultúra is megerősíti: a konfliktusokat nem vállalja fel, ígéretekkel operál, egyenlően rossz elv. Ugyanakkor igyekszik felmenteni a szervezetet és a válságot hibáztatja. Ez is a szervezettel való ambivalens kapcsolatát tükrözi: bírálja a működését, és menteti is. A felsoroltak mind a jövőre vonatkozó spekulációk, félelmek, nem megtörtént események (posztalgia, Ybema, 2004). A megoldás - szervezetek közötti váltás -, is a jövőben fogalmazódik meg, és negatív érzéseket vált ki benne, „nagyon fájni”, ami jelzi, hogy Viktor a saját identitás projektjének az elkötelezettje, és a végállomás minél gyorsabb elérése a cél, ugyanakkor azt is, hogy számára a kérdés most inkább az, hogy *„megvalósítható-e az átmeneti identitása a kitűzött idő alatt a SZERVEZET-ben ezekkel a formális munkafeltételekkel?”*.

Megtörténtként egyetlen eseményt említ, amit mélypontként élt meg, és amely fordulópontként szolgálhatott volna: az (ügyfél) munka hiánya. Az idejét netezéssel, adminisztratív feladatokkal és más olyan jellegű munkákkal töltötte el, amelyek nem értékelhetők a hivatalos időelszámolás szerint.

„Nem szeretek semmit tenni, mert nekem nincs végtelen időm...”

„Ami nem kliensmunka, azt rossz szájjal csinálja meg, próbálja elkerülni az ember, és hogy, igazából nem is nagyon keresi, hanem inkább eltölti az időt akkor mással. Ezen a szemléleten kéne változtatni, hogy, bizony ezekben az időkben talán azokon a megoldásokon való gondolkodásnak, hogy lehet még ügyfelet szerezni, vagy, hogy lehet nyertesként kijönni a válságból, talán az erre fordított időt nem kéne az internetezéssel egyenlővé tenni, és, hogy igenis,

akkor próbáljunk meg olyan dolgokat rájuk ruházni, ami nem köthető ügyfélhez, de úgy néz ki, hogy van értelme. Ha valakinek semmi dolga nincsen, minthogy akkor nekiünk az M-el, akivel megkerestük (az adóosztály vezetőjét), nem nagyon volt...elmondom, jelzem, hogy annyira nincs munkám, hogy szeretnék, ... én elmondanám, hogy én szerencsés vagyok, nagyon, tehát ezt kár lenne letagadni, mert, mert én azzal, hogy az A-val jóban vagyok, így olyan munkákba kapok néha belátást amiről tényleg nagyon sokan csak álmodnak. Mert már 3-4 éve itt vannak a cégnél és nem engedik be, mert az A, akiben megbízik, és akikkel szeret dolgozni, azokkal dolgozik, és tényleg én nem áltatom magam, hogy tényleg tudom, hogy szerencsés vagyok, vagy hát, nyilván szerencsés vagyok azzal, hogy ő elismeri a képességeimet, és úgy gondolja, hogy én tényleg egy értékes ember vagyok. Én ezt mondjuk azt tekintem szerencsének, hogy olyan a főnököm, aki ezt elismeri és szívesen dolgozik... Én ezt helyénvalónak gondolom, hogy azzal dolgozzon az ember, akit jónak tart, de, na és akkor pont ez, hogy ennek a beszélgetésnek hatására, ez volt egy kicsit mélyebb pont, és akkor utána pedig egy ilyen nemzetközi adótervezési struktúrákon kaptunk az M-el végül is egy nagyon-nagyon illusztris társaságba meghívást, ahol tényleg olyan emberek vannak, akikre csak a legnagyobb szavakkal tudok beszélni, meg fölnézni, meg nagyon-nagyonok, és, utána az alapján volt nekiünk egy kis dolgunk, és akkor még kellett kutatnunk, utánanézni, és akkor nekik ezt prezentálni, és akkor ez végül ilyen nagyon-nagyon jól sült el. Mert tök jó dolgokat találtunk, és tudtunk összeszedni, és akkor ők így nagyon elkezdtek rajta pörögni... Meg így mondom, ez egy jó érzés volt, hogy jól sült el ez a dolog. Tehát igazából, szerintem az volt így a mélypont, amikor nagyon nem volt munkám. Mert nem szeretek semmit tenni. Tehát az nekem nagyon rossz. Azt érzem, hogy, hogy, hogy pocskéba megy az időm és nem tanulok, amikor én nekem nincsen végtelen időm arra, hogy megtanuljam ezeket a dolgokat. És inkább legyek alkalmazottként ennél a cégnél, gyorsan szeretnék haladni, és szeretnék teljesíteni, és ezt tényleg elpocsékoló időnek tartom az életemben, amikor nincsen munkám.”

Ez a fordulópont a munka-identitás integritásának a megbomlását jelzi, amelynek megoldását a vezetővel való bizalmas kapcsolatának a segítségével megoldja: beszélgetést kezdeményez, megosztja a problémáját, majd nagyon jól teljesíti a feladatot. A formális időmenedzsment rendszer plusz identitásvesztést jelent az előbbieken említett szervezeti gyakorlatok mellett (középre húzó teljesítményértékelés, és lassú karriermenedzsment), felerősítve az előbb megfogalmazott kérdést is: „megvalósítható-e az átmeneti identitása a kitűzött idő alatt a SZERVEZET-ben ezekkel a formális munkafeltételekkel?” Ugyanakkor itt felvillan az átmeneti kíváncsi identitás megvalósításának egy lehetséges megoldása is: partneri támogatással sikerülhet egy nem átlagos értékelést kapni, és felgyorsítani az előrelépést.

A következő két és fél hónapot szabadságon tölti, befejezi a jogi egyetemet. A visszatérés a kezdetekre emlékeztette: várni kellett, hogy bevonják új projektekbe, újból felvenni a pörgést, de

az sokat segített, hogy már ismerte a kollegákat, voltak barátok és az informális áramlatba rögtön be tudott kapcsolódni. Ez az időszak elhozta az első fájdalmas fordulópontot is Viktornak:

„Félévkor még akár azzal is számolhat, hogy C3 lesz, és utána marad C1...”

„Nem nagyon preferálták, hogy nem voltam itt. Konkrétan, hát ugye ott volt egy ilyen év végi értékelés, és végül is viszonylag egy baráti dolog, mert nyilván az nem lett volna indokolt, hogy kapjak valami rossz értékelést, és ezért én nem kaptam értékelést. Mint amikor a középiskolából túl sokat hiányzik az ember, ahhoz, hogy év végi bizonyítványt kaphasson. És akkor végül is valamennyire korrekt, mert nyilván nem lett volna jogos, hogy mondjuk kapok egy rossz értékelést, de így végül is az egyes emberektől jó értékeléseket kaptam, de így összességében nem adtak nekem értékelést, hogy nagyon-nagyon sokat hiányoztam ebben a fél évben. Én... még ilyen jövőbeni investíciónak sem, hogy a plusz diploma vagy, hogy ezzel járó plusz képességek nyilvánvalóan... ez eléggé frusztrál engem, és úgy gondolom, hogy ez nem okvetlenül jól van így, de végül is a cég így működik. A cég nagyon-nagyon nem így gondolja, és tök mindegy, hogy ki mit végzett, én azt sem igazából értem, hogy miért kérnek diplomát. Hát ennyi erővel... hívjuk be az utcáról, végeztessünk IQ-tesztet, és az alapján lehet alkalmazni... Most befagyasztották a béreket. Az volt, hogy nem lesz bónusz, aztán mégis valami minimális bónusz lett. De én a bónuszosztásból, ezekből az okokból kimaradtam. Nem is igazából ez ami nagyon fáj, mert alapjában véve úgy gondolom, hogy a bónusz, az valamennyire a terv feletti teljesítésből levő plusz haszonnak az elosztása, ami a múltbeli teljesítményt ismeri el. Ezt végül is még ilyen szinten meg is tudom érteni, hogy nem osztanak, nekem bónuszt, mert annyit nem voltam itt az elmúlt évben, ami nyilvánvalóan azért volt szerencsétlen, mert pont az értékelés előtti 2 hónapban nem voltam itt, mert hogyha az első 2 hónapot hiányoztam volna, vagy akár az első 3-at és akkor meggyőződése, hogy elfelejtik az értékelésig. De ez így rosszul jött ki, de úgy gondolom, hogy azért mondjuk fizetésemeléssel lehetett volna honorálni ezt a két diplomát, illetett volna. De hát most nem tettek velem kivételt ilyen szempontból, hogy nincsen béremelés. Majd meglátjuk a jövőben, mert mondták, hogy majd ha jobb lesz a helyzet, akkor kompenzálják. Nekem ez egy tüske a szememben, hogy itt a tanulmányokat nem honorálják közvetlen módon...Hát, azt kaptam, hogy ez valószínűleg egy 'E' minősítés lett volna, ha év végéig itt vagyok, tehát ez az 5 fokozatból 4-es. Ami azért itt nagyon jónak számít, ez valószínűleg egy 4-es lett volna, és ha így csinálom, és 6 hónapot itt vagyok, akkor ez egy 'E'. Tehát végül is ez egy, nem tudom, egy meleg kézfogás. Jól esik, nyilván az embernek, de, de azért most ezt inkább pofonként éltem meg én...Volt (terv), igen. C1, C2, C3, SC1, igen, én 2 évig akartam konzulens lenni. Igen, abszolút ezzel számoltam. Az úgy volt, hogy egyszer egyet kell lépni, egyszer pedig kettőt. Ami, egy olyan, nem egy ilyen excepcionális dolog, tehát azt mondom, hogy ezt a jók csinálják meg a cégnél, de millió egy példa volt jóktól a korábbi években, tehát ez nem egy elszállt gondolat, 20-25%-ának az embereknek

sikerült a korábbi években. Nagyon reálisnak tűnt. Ugye hát félévkor ugye, amikor megkaptam az 'E' értékelést, a korábbi években mondjuk azzal lehetett kettőt lépni. Tavaly ugyanígy, tavaly hasonló volt, év végén egyetlen egy fiú kapott a tavalyi C1-esekből 'E'-t, mint ahogy mondjuk én félévkor kaptam egyedül 'E'-t a csoportból, és ő kettőt lépett, ő C3-as lett. Hát azért ezek után elég nagy pofon az embernek, hogy félévkor még akár azzal is számolhat, hogy C3 lesz, és utána marad C1. Még akkor is, hogyha mint gazdasági folyamatra próbálja az ember racionálisan nézni, de azért az emberben belül ez egy hatalmas pofon, akárhogy is nézzük.”

A hivatalos teljesítményértékelés elmaradása és annak következményei – nincs bónusz, fizetésemelés és előléptetés sem – megkérdőjelezi a „nem átlagos” adótanácsadó identitását és az átmeneti kíváncsi identitás megvalósíthatóságát a szervezetben. Ezt csak tovább növeli, hogy a félévkor kapott nagyon pozitív értékelések után az elismerés teljes hiánya váratlanul éri, valamint igazolni látszik korábbi félelmét. Az észlelt identitásvesztést most nem csökkentik a korábban használt taktikák: (1) informális pozitív vezetői ígéretek a jövőre vonatkozóan, mert az idő meghatározottsága (6 év) az egyik kritikus tényező; (2) a korábban használt csoportokkal való összehasonlítás, mert nem őket veszi figyelembe, hanem az első egyetemen szerzett barátait, akik most már nem a kezdők, és nem küzdenek hasonló anyagi, vagy karrier nehézségekkel; és (3) a válságot nem fogadja el magyarázatként, mert ugyan „Most nem vettek fel újakat egyáltalán, de hát nyilvánvalóan nem ugyanazt várják el tőlem, mint tavaly szeptemberben, de ugyanazt a pénzt kapom, meg ugyanabban a pozícióban vagyok.” A döntést szervezeti kontextusba helyezi, és így próbálja megmagyarázni: „igazából én azért nagy kedvence vagyok A-nak, aki most azért a nagyfőnök lett. És van egy ilyen kiváltságos réteg, aki meg jóban van vele, akinek ad a véleményére, és akivel beszél. És azért neki pont emiatt nehéz tartania a hátát, olyanokért, akik mondjuk tényleg nem tettek le az asztalra, mert nyilván tartja az egész csapatért, akikre mondjuk egy kicsit féltékenyen néznek az adóosztálynak a többi részén, akik mondjuk nem annyira kurva érdekes munkákat csinálnak, nem olyan nagyon jó. Hát igen, most ebből a 4 emberből konkrétan akit mondtam, hogy előléptek, abból 3 ebben a csoportban van. Mondjuk 3 abba a 15 emberbe tartozik az 50-ből, ami az A felügyelete alatt van. De ez magyarázható teljesen, mert tényleg ez a munka, ami érdekes, ami egy összetettebb, komplexebb gondolkodást kíván, és ide már úgy választják ki az embereket, hogy azért egy kicsit magasabb követelményeket húznak meg. De azért én megértem, hogy neki itt azért nagyon ügyesen kell lavíroznia, úgy hogy ne bántson meg olyanokat, akik más csoportban vannak. Tehát most már más, hogy amíg az Y itt volt (előző vezető), addig A lobizott értünk Y-nál, mint ahogy mindenki más lobbizhat a saját csoportjában lévő emberek érdekében a nagyfőnöknél, és kinek milyen a lobbi tevékenysége, aszerint tudja elérni, és nyilván neki jó volt, mert ő régóta volt itt a cégnél, azért, ő egy nagyobb tekintély volt korábban is, mint a többi csoportnak a vezetője, és addig azért így jó volt. De most, hogy már

neki kell ezeket a döntéseket meghozni, azért úgy gondolom, hogy egy kicsit próbál objektívabb lenni.”

Az identitásveszély okozta sérüléseket úgy próbálja meg csökkenteni, hogy pozitív megerősítést keres a partnerrel való kapcsolatában, valamint szervezeti hatalmi kontextusban is értelmezi a döntést, és nem tekinti a személye ellen szólónak, hanem sokkal inkább a politikai taktikázás részének. Ez segít megérteni a történeteket, de a veszélyt nem tudja teljesen megszüntetni, mert a kérdésére, hogy *„megvalósítható-e az átmeneti kívánatos identitása a tervezett időtartam alatt ezekkel a formális munkafeltételekkel?”* negatívan válaszolható meg. Ugyanakkor informálisan kap pozitív megerősítést, és informális ígéretet arra vonatkozóan, hogy a jövőben elismerik majd formálisan is a teljesítményét. Ily módon a szervezettel való kapcsolata továbbra is ambivalens marad, és annak ellenére, hogy a referencia csoportja továbbra is a baráti köre (akik már nem küzdenek hozzá hasonló anyagi vagy karrier gondokkal), még nem kezd el a kilépésen gondolkodni.

Viktor kívánatos identitásának alakulása

Viktor, kívánatos identitását a szervezetbe való belépését megelőző döntései (egyetemek, szakirány választása, valamint saját vállalkozás elindítása) révén, majd azt követően, a különböző fordulópontok eseményei mentén alakította. A folyamat során alkalmazott identitásmunka taktikákat és azok eredményeit a könnyebb áttekinthetőség érdekében összefoglalom az alábbi táblázatban. Továbbá megfogalmazom az egyes narratíva típusokat is az egyén célja (identitásfejlődés és/vagy védelem, ellenállás) és annak megvalósítására használt identitásmunka taktikák mentén.

9. táblázat: Identitásmunka taktikák és kívánatos identitás alakulása Viktor esetében

Narratíva	Fordulópont	Identitás veszély(ek)	Identitásmunka taktikák	Eredmények	Narratíva típusok
	Nem ragadható ki egy esemény, a változás fokozatos	Munka-identitás integritásának megbomlása (munka természete vs. kívánatos identitás) Szembesül rettegett átmeneti identitásával (menedzser/partner magánélet nélkül)	Többszörös szelektív társas összehasonlítás (vs. más adótanácsadó csoportok, könyvvizsgálók, volt egyetemi kollegák); Önmagához hű; Átmenetinek értékelt helyzet; Átmeneti kívánatos identitás megfogalmazása; Eredeti kívánatos identitásával kísérletezik a szervezeten kívül; Pozitív megerősítése eredeti kívánatos identitásának (barátok); Posztalgia;	Összekapcsolja kívánatos identitását a szervezettel egy <i>átmeneti kívánatos identitás</i> kialakítása révén: <i>“Szakmailag is jó menedzser, akinek van magánélete”</i> Eredeti kívánatos identitásával folyamatos kapcsolatot teremt (referencia csoport, szervezeten kívüli kísérletezés és posztalgia révén)	Kísérletezési narratíva (átmeneti kívánatos identitás megfogalmazása)
<i>“Fogok tudni kifelé lépni egy nagyon nagyot, amiért nagyon fájna a szívem...”</i>	elképzelt teljesítményértékelés és karriermenedzsment	Szembesül rettegett identitásával (átlagos munkavállaló)	Szervezeti gyakorlat (teljesítményértékelés) és kultúra hibáztatása és mentegetése; Szelektív társas összehasonlítás (vs. vidék, vs. főiskola, vs. átlagos munkavállaló) Posztalgia	Ambivalens identifikáció a szervezettel; Átmeneti kívánatos identitása átalakul lehetetlen identitássá (posztalgia révén);	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás - posztalgia révén)
<i>“Nem szeretek semmit tenni, mert nekem nincs végtelen időm!”</i>	időmenedzsment munka intenzitása (ügyfél munka hiánya)	Munka intenzitása nem illeszkedik az átmeneti kívánatos identitásával	Szervezetet hibáztatja (időmenedzsment rendszer); Pozitív vezetői támogatás keresése (az osztályt vezető partner); Felértékeli az elvégzett munka fontosságát és pozitív vonatkozásait; Szelektív társas összehasonlítás (vs. kollégák, akik nem tagjai a vezető belső körének)	Ambivalens identifikáció a szervezettel; Identifikálódik az adótanácsadó osztályt vezető partner “belső körével” Átmeneti kívánatos identitása átalakul megvalósíthatóvá (a belső körhöz tartozás révén)	Kísérletezési narratíva (szelektív társas összehasonlítás révén)
<i>“Félévkor még azzal is számolhat, hogy C3 lesz, és utána marad C1...”</i>	Teljesítményértékelés Kompenzáció Karriermenedzsment	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne a szervezetben	Szervezetet hibáztatja (nem ismeri el a plusz végzettséget; szervezeti politika) Szelektív társas összehasonlítás (vezető belső köre vs. más kollégák az osztályról);	Ambivalens identifikáció a szervezettel; Identifikálódik az adótanácsadó osztályt vezető partner “belső körével” Átmeneti kívánatos identitása átalakul lehetetlen identitássá;	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás)

A kereső: Nóra –folyamatosan tanuló - esete

Az első személyes fordulópontot egy új, adminisztratív, munkakör felajánlása jelenti, amelyből észlelése szerint csak keveset lehet tanulni.

„Megakadályozzák a szakmai fejlődésemet...”

„Olyan szempontból különleges helyzetben vagyok, hogy kisebb változások történtek a csoportban. Az áfa csoportban van egy compliance rész. Az a munka inkább mechanikus – áfa bevételek kitöltése, cégek áfa regisztrációja -, az a része a munkának, ami kevésbé izgalmas, nem nagy szellemi kihívás, ami szükséges, fontos, főleg kezdőként abból sokat tud az ember tanulni, de sokkal kevésbé szexi része a munkának mint maga a tanácsadás, amikor leveleket írunk, elmélyedünk a törvényben, az ember sokat gondolkodhat. Amikor kiderült, hogy ő (aki a compliance feladatokat végezte) elmegy valahogy egy kicsit elkent módon – nem volt egyértelmű – apró jelek utaltak arra, hogy én vagyok kiszemelve az ő utódjának.

Egy ideig nem is tudatosult bennem annyira, amikor az ember kezdő, ki van szolgáltatva olyan szempontból, kezdő nem mondhat nemet semmiféle munkára, nem azt mondom, hogy mindent el kell vállalni – alárendelt helyzetben van – kezdőként elkezdek válogatni, akkor rólam fogják azt gondolni, nem szeret itt dolgozni. Én ezt nagyon szívesen vállaltam is, eleinte. Lassan derült ki számomra, hogy hosszú távon az lesz, átveszem az ő helyét, ezzel hosszútávon beleeshetek abba a hibába, mint ő, elkönyvelnek az áfa compliance lánynak és hosszú távon nem tudok majd mással foglalkozni. Az rémített meg - az ember kiépít személyesebb kapcsolatokat, fiatalabbakkal főleg -, hogy mások elkezdtek figyelmeztetni arra, ezzel vigyázzak, ha ezt átveszem, be fogok szorulni ebbe a szerepbe, amiből nehéz lesz kitörni. Volt egy pont, amikor éreztem, hogy rám szeretnének húzni egy olyan előre kialakult szerepet, amiről nem voltam megkérdőjelezve, hogy szeretném-e, amikor felvettek, nem erről volt szó, hanem arról, hogy ugyanannyi esélyem van elvállalni bármilyen munkát, mint az összes többi kezdőnek.

Szeptember végén megtudtuk X elmegy, október végéig maradt. Amikor az október 23-i hétfője volt – utána már csak egy hetet volt itt X – és akkor mondta, hogy eddig átadtam ezt a munkát és ezen kívül át kellene venni ezt meg ezt és akkor felsorolt tíz céget, akkor ijedtem meg, hogy tényleg az van amit mások megjósoltak. És akkor utána elég szörnyű hétfője volt ilyen szempontból, megküzdeni, mi is a helyes, mit kellene tennem – arra jutottam – nagyon érdekes – soha nem voltam ilyen helyzetben azelőtt, azt gondoltam, hogy a minimum, hogy ki kell állnom saját magamért, azért az ajánlatért, amit elfogadtam, mert saját magam okolom majd később, ha hagyom magam most.

És akkor a következő héten leültem L-el (a kijelölt mentora), elmondtam neki – mondanom sem kellett, nyilván tudta egy mondat után, hogy miről van szó, alátámasztotta, ennek a veszélye fennáll, fel is ajánlotta segítségét abban, hogy ha akarom, ő segít, hogy ez ne következzen be.

Igazából még X segített sokat ebben olyan szempontból, hogy mielőtt elment leült a menedzserrel és megmondta neki, mi a helyzet, hogy én ezt nem szeretném, mi az amit tőlem elvárhatnak, mi az amit átvettem tőle, többet ne adjanak mert ezzel megakadályozzák a szakmai fejlődésemet és nemet mondanak arra, amire igent mondtak. A menedzser el is fogadta, ezt abszolút látja, nem is volt ellenére, abszolút elfogadta. Áfa bevallások készítése – ennél az a cél, hogy ezzel minden kezdő foglalkozzon valamilyen szinten, másik az áfa regisztráció, amivel foglalkozom, de nagyon igyekszem, nagyon aktív vagyok abban, hogy megkeresek másokat, elvállalok más munkát, ez így tök jó, ezt el is tudom érni, sok minden mással is foglalkozom, azt gondolom, csak rajtam múlik valahol. Ez együtt jár azzal, hogy amikor egyszerre van ami érdekes, és ami nem, akkor sokkal többet kell dolgozni, mint 40 óra. Ilyen szempontból mondom, hogy nagyon befolyásolja az ember sorsát, milyen csoportba kerül, amikor ide érkezik. Ebben az volt számunkra disszonáns, amikor felvettek – mindenki egyenlő eséllyel indul, én esetemben az állt elő, hogy előre kialakult szerepet szerettek volna rám várítani – ez inkább kényelemből – nem azért mert nem tudom rosszindulatból vagy ilyesimből, hanem azért, mert ezt valakinek meg kell csinálni, nekünk alacsonyabb az órabérünk.

Azt gondolom, kell még azért tennem, hogy ez ne fenyegetsen. Azt a részét kell erősítenem, hogy más munkával is foglalkozom, ez legyen világos az emberek számára, ez tök fontos. És most ott tartunk, hogy én így megtettem mindent annak érdekében, hogy ez ne legyen, ne következzen be.”

Az első fordulópontot egy, az ÁFA adócsoporton belüli, adminisztratív feladatokat felölélő munkakör felajánlása jelenti. Ezzel a SZERVEZET megszegi a belépéskor megkötött pszichológiai szerződést, amely kettős identitásveszélyt jelent, mert (1) megbontja a munkaidentitás integritását, mert megnöveli az adminisztratív feladatok arányát, ezáltal csökkentve a fejlődési lehetőségeket, valamint a tanácsadói munkákra jutó időt; (2) ellentétet jelent aközött, aki szeretne lenni – a munkák megszerzésében egyenlő esélyekkel induló kezdő, kihívó feladatokon gondolkodó tanácsadó – és akinek lennie kell - „compliance lány”, vagyis alacsony presztízsű munkakör elvégzője, és kezdő, aki nem mondhat nemet. Ebben a helyzetben Nóra számára az első kérdés, hogy *hogyan alakítsa át vagy csökkentse az identitásveszélyt*. A megoldás több lépésben valósul meg: (1) *semlegesíti az első negatív hatást* – kezdők adócsoportokhoz rendelése – elfogadva a szervezet magyarázatát, hogy ez szervezési szempontok mentén meghozott racionális döntés; (2) *pozitív tartalommal tölti fel az új munkakört*– ez is csak a munkája sokszínűségét növeli, ebből is lehet tanulni (kezdőként); (3) *azonosul a kezdők csoportjával*, a szervezetben elfoglalt helyükkel magyarázva a kialakult helyzetet, így csökkentve a személyes nyomás érzését; (4) *figyelmen kívül hagyja az elvárt szerep nemi vonatkozását* – „compliance lány” -, nem lázad ellene, mint az egyenlő eséllyel induló kezdők csoportjának nemek szerinti megbontása ellen; (5) *beszélgetéseket kezdeményez a veszély realitására és mértékére vonatkozóan*, továbbá

támogatókat keres felsőbb hierarchia szinteken a veszély átalakításához. A felsorolt lépések csökkentik a fenti veszélyeket, de a „hogyan valósítsa meg kívánatos identitását?” kérdésre nem adnak választ. Ehhez arra is szükség van, hogy ne csak átalakítsa a veszélyeket, hanem a kombináló (Pratt és tsai., 2006) taktika segítségével egy új, pozitív identitás kialakítására is törekedjen, azáltal, hogy (1) különböző érdekes munkákat keres magának, (2) integrálja az új adminisztratív feladatokat és (3) elfogadja azt, hogy az egyensúly most a munka javára tolódott el (túlórák vállalása). Ezt az is lehetővé teszi, hogy a szervezet nem kommunikálja egyértelműen az új elvárásokat, és Nóra ezt a kétértelműséget, bizonytalanságot használja arra, hogy kezdeményezzen, lépéseket tegyen egy kívánatos identitásának megvalósítása irányában.

Nóra felelősséget vállal a kívánatos identitásának a megvalósításáért és felmenti a szervezetet, elfogadva a gazdasági racionalitás elvét, amely tükrében a szervezet nem rosszindulatú, csak közömbös az egyéni jólléttel szemben és nyereségvágy vezéreli (az alacsony órabérűekkel végeztetni az adminisztratív munkát, nem vesz fel külön embert erre). Következésképpen a kívánatos identitás megvalósítása abban rejlik, ha sokat és jól dolgozik. Ez a megoldás azért is elfogadható most számára, mert *„az a tudat nyugtat, lány vagyok – abból kifolyólag is... fontos a szakmai rész, megtaláljam azt, amiben jó vagyok, olyannal foglalkozzam, amit szeretek, saját magamnak is tudjak bizonyítani – tök jó abból a szempontból hogy lány vagyok, ha családom lesz, mindig meglesz amiért a legtöbbet fogom megtenni, most a munka tölti ki az életemet. Most ezért teszek meg mindent, de ha családom, gyerekek lesznek, akkor az lesz a legfontosabb, hogy velük lehessenek.”*

Itt először jelenik meg expliciten a nemi szerep, ami vagylagos viszonyt sugall munka és család között, jelezve, hogy ez egy átmeneti szakasz az életében, és nem végső cél.

A következő fordulópontot is egy hasonló esemény jelenti: egy újabb munkakör elvárása félállásban, amely még tovább növeli az adminisztratív feladatok arányát, továbbá átlépi az adóosztályon belül levő csoportok közötti határokat is.

„Kevesebb esélyem lesz, hogy tanuljak, hátrányba kerülök!”

„Van egy ilyen csoport, hogy SZJA, ez a személyi jövedelemadó... Az ő munkájuk nagy részét ilyen adminisztratív munka teszi ki, ... ez ilyen adókalkulációk így évközben, tehát nem az az érdekes, meg nem az, amiből az ember, nyilván abból is lehet tanulni, de azért annak is megvannak így a határai, így az ember eléri a saját korlátait. És tanácsadás meg így nagyon kevés, hogy úgy mondjam a háttérbe szorul. És hát mondták, hogy majd tavasszal számítsunk arra, hogy nyilván ugye közülünk is ugye a fiatalokat is majd be akarják vonni ebbe a munkába. Mondjuk ez úgy volt eddig valamilyen kimondatlan vagy ilyen nem hivatalos keretek között, hogy amikor szabadidőnk van, akkor ezt így áldozzuk rájuk, úgy az egyéb munkáink mellett. És az volt a legviccesebb ebben az egészben, hogy én eddig is segítettem, de mondjuk én azok közé tartoztam

így az elmúlt, nem tudom, egy-másfél hónapban, akinek viszonylag kevés szabadideje volt, mert így volt más, tök sok munkám, ezért így viszonylag keveset tudtam besegíteni ebbe a csoportba úgy, hogy mellette voltak más C1-esek, akik az elmúlt pár hétben szerintem csak ilyen SZJA bevallásokat csináltak. Ettől függetlenül, most náluk az a helyzet, hogy eléggé nem állnak jól így munka tekintetében. Hát munkaerő az kevés ahhoz képest, hogy mennyi munka van. És akkor felmerült az igény, annak a csoportnak a vezetőjének a részéről, hogy akkor ő szeretné, hogy valakik besegítsenek. Nyilván most nem vesznek föl új embert, gondolom ez is most így bejátszott ebbe a történetbe, de munkaerő átcsoportosítással kívánták megoldani ezt a dolgot. Én úgy értesültem, hogy így az elmúlt ilyen 2 hétben kábé így elkezdtek egy másik lányt, – ő is ilyen C1-es – meg így engem becserkészní, olyan módon, hogy engem így behívott az én főnököm, hogy hát ez a döntés született, illetve vele is már csak így közölték, mert hogy ő nem volt itt az elmúlt pár hétben, hogy hát akkor ugye az E (SZJA adócsoport vezetője) azt szeretné, hogy Nóri a következő egy évben a munkaidőnek a felében a SZJA csoportnál dolgozzon. És akkor átadta ezt az információt nekem, én meg ilyen teljesen sokot kaptam, hogy így kérdeztem valami baj van, vagy nem elég jó, hogy mennyi időt töltünk ügyfelekkel, hogy ez így nem jó, amin csodálkoztam is volna, mert így dolgoztam annyit, hogy azzal így ne legyen baj... és akkor így jobb kihasználtság érdekében, mintha így nem lennénk eléggé kihasználva, így munka...idő tekintetében, és akkor mondta, hogy nem, hogy semmi ilyen, nem ilyen döntés van e mögött, hanem ez ilyen, kifejezetten ilyen személyes. És hát akkor én azért így gondolkodtam pár napot, hogy ezt így hogy, meg én ebben nem tudom, hogy mennyire fogok, vagy ezt így mennyire fogom tudni csinálni, meg mennyire lehet ezt így bírni, meg tudom, hogy ez így számomra azt fogja jelenteni, hogy még ennél is többet fogok dolgozni, mint most... Hát ez nyilván belőlem is fakad, olyan értelemben hogy én keresem a munkát. Tehát én nagyon igyekszem, hogy jó munkákat kapjak meg, hogy dolgozni tudjak és nyilván ezt így saját magamnak köszönhetem, mert én is megtehetném azt, hogy kevesebb munkát vállalok el. Csak azért volt ilyen furcsa, mert utána beszéltem az adócsoport vezetőjével is, és akkor ő is próbált ilyenekkel jönni, hogy nagyobb kihasználtság érdekében és akkor meg is néztük az eredményeimet és így a jók közé tartozik. De aztán most minket kettőnket tartottak olyannak, hogy így nem tudom, azt mondja, hogy a többieknek a munkája az nem elég jó, vagy megbízható és akkor így emiatt minket. És akkor ez most úgy működik, hogy akkor a következő fél évre először és akkor újra felméri a helyzetet, hogy akkor mennyire indokolt, vagy megalapozott az, hogy ezt így folytassuk. És eleinte nagyon úgy voltam vele, hogy nem akartam. Nyilván ezt az adóosztály vezetője is úgy vetette föl, hogy ez egy kérés. De azért nyilván az ő előadásában is volt egy ilyen finom nyomás az irányba. Hogyha nem, akkor, nyilván nem, nem gondolom, hogy ilyen szankciók lettek volna, hogy, ha nem, akkor kirúgnak, tehát nem ilyesmi, csak hogy az embereknek áldozatot kell hoznia azért, hogy a szervezetnek jobb legyen. És akkor

eldilemmáztam rajta, hogy most így jó lesz-e nekem, vagy sem. És ennek, tényleg akkor az a veszélye, hogy az a csoport így kvázi beszippant, vagy így átkerülsz oda, ahol még kevesebb perspektívát tudnak adni, pontosan azért, mert a munka nagy része az ilyen adminisztratív és nem tanácsadás. ... most a héten beszéltem az én főnökömmel, hogy végül úgy döntöttem, meg így nyilván azon az is sokat könnyített az egész, hogy kiderült, hogy a Zs-t is ugyanezzel megtalálták és akkor nyilván így együtt ugye sorsközösség az, ez pozitív irányba hat mármint az ő szempontjukból is. Nyilván azt mondtam én is erre, hogy akkor így legyen, ugye megvoltak hozzá nekem is a feltételeim, hogy akkor viszont az áfának ez a része, ami ilyen adminisztratív, akkor ezt leadom, hogy akkor fél év után vizsgáljuk ezt fölül, meg hogy így a B (közvetlen vezető) meg az A (adóosztály vezetője) ők így gyakoroljanak bizonyos kontrollt afölött, hogy ez tényleg a munkaidőnknek a fele és ne több legyen. Főleg, hogy ők nem is úgy mondják, hogy ha van szabadidőd, hogy ezt megcsináld, hanem akkor ezt te most megcsinálod. És hogy, azért a munkaidőnknek a fele akkor tényleg legyen az és másik fele meg az ami, amivel mi szeretnénk foglalkozni. Hát igen, csak mondjuk a legtöbb munka azért olyan, hogy így a tanácsadási munka, meg ami az SZJA csoporton kívül van, az olyan munka, amit az emberek tök szívesen és így verekszenek érte. De főleg ilyen gazdasági helyzetben az ember boldog, hogyha ilyen jó munkát kap. Az SZJA munka az nem olyan, hogy azért úgy verekedjenek az emberek azért nyilván azt is kell mondani, hogy akkor ezt most megcsinálod.

Na mindegy, én így nagyon félek, hogy ez nem fog jól elsülni, vagy nem tudom, még hogy mi az okos taktika, vagy hogy lehet jól lavírozni a két dolog között. És nem tudom, tényleg kell az, hogy áldozatot hozzunk, meg így az A azt mondta, hogy nektek ezt így nem fogják elfelejteni, meg nem tudom, ők is látják, hogy ezzel valamit feláldozunk, csak én így félek, tudod, hogy így kevesebb lehetőségem lesz, hogy tanuljak amíg ezzel kell foglalkoznom, így ilyen szempontból akkor hátrányba kerülök a többiekkel szemben. Meg nyilván valahol én igazságtalannak is érzem azt, hogy mint hogyha eddig nem dolgoztam volna eleget, most még akkor ezt is csináljam, míg mások meg mást csinálhatnak. Hát ez ilyen furcsa. Úgyhogy most félek ettől. ...Saját magamon is látom azt a fajta változást, hogy mennyire lelkes voltam ősszel, meg mennyire jó volt, és az ahogy néha minket kezelnek, meg ez az egész helyzet ami most így van, én is így érzem, hogy így kezd elveszni a lelkesedésem, meg kevésbé fontos. Az, hogy így az embernek a feje fölött így kvázi döntenek a sorsáról, mert azért ez nem egy olyan munka, amikor egy gépsoron dolgozol, és átültetik az embert az egyik oldalról a másikra; azért azt gondolom, hogy itt nem lehet az embereket úgy tologatni, csak azért, mert azt gondoljuk, hogy itt fölösleges munkaerő kapacitás van, akkor azért az csináljon mást. Szerintem ez tőkre nem ilyen... Nem, egyrészt nem ilyen munka, másrészt meg ha már ősszel egyszer arról volt szó, hogy ugye akkor most pool-ban vagytok, akkor most mégsem vagytok pool-ban, ugye mégiscsak azt csináljátok, ami a ti csoportotokban van, meg csak ilyen

munkát találtak, meg nem is fogtok mást kapni, akkor azok után most mégis így ráerőltetni erre azt, hogy akkor viszont most így csinálj mást is, de akkor csináld azt, amit ugye senki sem szeret csinálni. Vagy amit senki nem akar megcsinálni. Ezt én nem tartom igazságosnak.

De hát nyilván így, ahol én azelőtt dolgoztam - tavaly nyáron dolgoztam a Z-nél egy fél évet ilyen gyakornokként – nem azzal van a baj, hogy így nagyon hiányzik, vagy ilyen maximálisan hiányozna -, de ami ott megvolt, az ilyen patronáló légkör. Ez az, ami itt szerintem olyan szinten hiányzik, mivel mindenki, főleg egy ilyen gazdasági helyzetben, mindenki a saját boldogulásával van elfoglalva, ami tök természetes. Meg ugye azzal, hogy itt nagyon közel van a menedzsment, illetve a tulajdonosok is nagyon közel vannak, azért ők nagyobb nyomást tudnak gyakorolni lefelé, és nyilván a nyomás az meg így szintről szintre így megy lefelé, és aki legalul van, azon fog valahogy kiteljesedni. Ezért, szerintem valahol érdektelenség jellemzi sokszor főleg a szervezetnek a legtetején lévő embereket. Amikor ez a döntés megszületett, akkor tényleg, a partnereknek fogalma se volt arról, hogy mondjuk én milyen munkákon dolgozom, mennyire ésszerű döntés engem kivenni pont az áfából, tök sok időt fog elemészteni az, hogy én elkezdjem ezeket a munkákat. Hát a B nyilván látja, csak neki nem olyan nagy a hangja. Ő most így a partnerek meg a direktorok között ő egy ilyen kvázi idegen, mert ő novemberben jött, tehát ő azért is háttérbe szorul, mert külföldi, vagy nem beszél magyarul. Egyébként azt tudom, hogy azért a B amit tudott azt megtette. És, valahogy az az érzésem, hogy aki legfelül van, vagy akik erről döntést hoztak, nekik így tök mindegy, hogy most akkor egy vagy két C1-es hol dolgozik. Meg hát nyilván én, nem vagyok benne, akár A-nak az érdekszférájában, vagy azok között, akik őhöz közelebb állnak. Ugye, mert nem vagyunk egy csoportban. Hát mondjuk a Viktor⁹⁹, mert szerintem, őt A nagyon szereti, például. De azt gondolom, ha E azt mondja, hogy légy szíves add oda a Viktor-nak a fél idejét, arra, hogy itt dolgozzon nekem, arra ő így nemet mondott volna azonnal. Nyilván ez az én véleményem, de én azt gondolom, hogy ez így lett volna.

Csak mindenkinek megvannak a problémái, amit felértékel, és én azt gondolom, hogy azért így most engem ilyen helyzetbe hoztak, remélem, nyilván ez számomra is ilyen tök nagy próba lesz, hogy én ezt hogy tudom majd megoldani, vagy hogy tudok ebben meglegenni, meg saját magammal szemben is majd biztos tök sokat fogok itt tanulni. De mondom, azért sok embernek ennél rosszabb. Akár ebben a szervezetben.”

Az újabb fordulópontot a SZJA csoportban való munka jelentette. Ez a fordulópont természetét illetően az előzőhöz hasonló: egy olyan munkakör felajánlása, amely az adminisztratív munka arányát tovább növeli, valamint megszegi a kezdők adócsoportokhoz rendelését is, és amelyet a pszichológiai szerződés megszegéseként érzlek. Ez az előbbihez hasonló

⁹⁹ Interjúalany a kutatásban

kettős identitásveszélyt jelent, mert (1) még jobban megbontja a munka-identitás integritását: növekvő ellentmondás a végzett munka és kívánatos identitás között; (2) tovább növeli az eltérést aközött, aki lenni szeretne és akinek lennie kell (proaktív, folyamatosan tanuló, tanácsadó vs. alacsony presztízssű csoportban adminisztratív feladatokat végző konzulens). Az identitásveszély természetét illetően ugyanaz, de az alkalmazott identitásmunka technikák már változnak.

Az identitásveszély csökkentésére továbbra is vezetői támogatást keres és feltételeket fogalmaz meg. De már megkérdőjelezi az új elvárást, mint racionális szervezeti megoldást – „jobb kihasználtság érdekében” – és kevésbé tölti fel pozitív tartalommal – „kezdőként is hamar el tudod érni itt a fejlődési korlátaidat” –, ily módon a kezdők csoportjával való azonosulás sem jelent most megoldást. Itt jelenik meg először negatív érzelem – félelem –, ami Ibarra (1999:780-781) szerint azt jelzi, hogy Nóra nem tudja megmutatni a szervezetben kívánatos identitását. A feszültség feloldását sokkal kevésbé az egyéni felelősségvállalás jelenti. A magyarázatot sokkal inkább a szervezet működésében keresi: a partneri rendszer hátrányai, vezetői érdektelenség, vezetők közötti hatalmi különbségek (B vs. E) és egyéni érdekkövetés. De még mindig fel is szeretné menteni a szervezetet a felelősség alól, és erre a gazdasági válság jelenségét használja fel – kapcsolata a szervezettel ambivalenssé válik.

Továbbra is törekszik, a veszélyek csökkentése mellett, a kívánatos identitás elérésére, tanácsadói feladatok keresése révén (kombináló taktika), és kialakítva egy támogató, kapcsolati hálót, amelyen keresztül rendszeresen megkeresi őt különböző tanácsadói munkákkal. További példaként elmeséli a mentorával közös projektjüket – elektronikus számlázás –, amely lehetőséget nyújt innovatív munkavégzésre, valamint közvetlen és felelősségteljes ügyfélkapcsolatra is.

A következtetés is más: az elsőben felelősséget vállal és bizakodó, hogyha többet és jól dolgozik, akkor sikerülni fog, míg itt már sokkal kétkedőbb és megfogalmazódik a kérdés, hogy „*megvalósítható-e a kívánatos identitása a szervezetben az adott munkafeltételek között?*”.

A következő fordulópont a teljesítményértékeléshez kapcsolódik, ami meglepő módon alakult.

„Igazából tök fölösleges sokat dolgozni...”

„....aki az én főnököm, hát azt nyilván így őszintén elmondta nekik, hogy Nóri nem örült ennek, hogy, szeretnénk őt áttenni félig oda, de hogy elvállalta. Felvállalta az én véleményemet, és van akinek ez ott nem tetszik, és akkor közülük ott valaki odaszólt az én értékelésemhez, aki így alig dolgozott velem együtt és egyébként is, nem tudom, hogy honnan lehet releváns információja rólam, és mondott ilyen olyan dolgokat, amiket azt gondoltam, hogy így igazságtalan vagy hogy úgy minősítette az én munkámat, mint hogyha én nem dolgoznék, meg én olyan vagyok, aki azért nem hajlandó elvállalni a munkát, mert közben valami más munkára vár, meg előnyben részesítek bizonyos munkákat másokkal szemben, olyan dolgokat, amiket nem is tudtam elképzelni, hogy

miért mondana valaki. És ilyen szempontból... ez ilyen tök rossz oldala az értékelésnek, hogy így, hogy ilyenek vannak. És ezeket valahogy ki kéne küszöbölni, de hát nem lehet. De hát most már nem érdekel igazából az értékelés sem. Most már így túltettem magamat annyira, hogy igazán nem érdekel. ... azt akartam mondani, hogy azért is ilyen, nehéz azért megítélni, mert... az a baj, hogy nincs ilyen főnökünk, meg valaki, aki úgy látná folyamatosan, hogy mit csinálunk. Mindenki csak azt a részletet látja így belőled meg a munkádból, amit vele dolgozol. Ezért én hülyére dolgozhatom magamat, meg dolgozhatok egyszerre 5 dolgon, meg lehet nagyon sok munkám, meg ülhetek ott este 10-ig, mivel senki nem látja azt, hogy én ott mit dolgozom, mert nem ugyanazzal az emberrel csinállok mindent, ezért ez így elveszik. Én most minek dolgozzak így többet, ha igazából ugyanolyan értékelést kapok, mint az, aki feleannyit dolgozik és föláll fél 6-kor és hazamegy.” Következésképpen „arra döbbsenti rá az embert, hogy mennyire szubjektív, mennyire nem a tényleges munkádat vagy a tényleges teljesítményedet tükrözi. És mondjuk így szomorú csak ebben valahogy bele kell törödni szerintem... És igazából nekem az a tanulság, ami tök szomorú, hogy nem csak nekem, szerintem, hogy igazából tök fölösleges sokat dolgozni, meg így kitenni a lelkedet a cégért, hanem elég, hogyha annyit, amennyit bevállalsz kényelmesen meg tudsz csinálni, meg így jóban vagy, olyan emberekkel, akikről úgy gondolod, hogy nagy a hangjuk és meg tudnak védeni meg ki tudnak állni érted és akkor körülbelül ennyi. Ennyi kell a jó értékeléshez. Úgyhogy, most már nem nagyon érdekel. Mert most idén nem is léptettek elő senkit, vagy így lett vagy két menedzser, meg szenior menedzser. De a kicsik közül senkit, úgyhogy furi. De hát így mit értékel egy szervezet...”

A teljesítményértékelés újabb fordulópontot jelent, mert felerősíti a két különböző adócsoportban végzett munkája miatt érzett feszültséget, és arra is rámutat, hogy az identitásveszélyekre adott korábbi megoldásait - sokat és jól dolgozni, vagy igyekezni az adminisztratív feladatok mellett minél több tanácsadási munkát is végezni - a szervezet nem értékeli, nem igazolja vissza. A teljesítményértékelés identitás veszélyt jelent, mert *magát a kíváncsi identitását kérdőjelezi meg, nem csak annak megvalósítási lehetőségét*, ahogyan azt az előző fordulópontok esetén láthattuk. Az újabb identitásveszélyre adott válaszai is eltérnek a korábbiaktól: (1) a külső „fenyegetést” nem próbálja meg átalakítani vagy csökkenteni, hanem „túlteszi magát rajta”, vagyis figyelmen kívül hagyja, most először a túlélést, és nem a fejlődést választja; (2) magyarázatot a teljesítményértékelés rossz működésében keres. Ezért is hosszan fejtegeti, hogy miért nem megfelelő a teljesítményértékelési rendszer: a mért kompetenciák nem fedik le a tényleges munkát, az értékelők nem látják át az értékeltek teljes munkáját, az értékelt nincs jelen az értékeléskor, olyanok is értékelhetik a munkáját, akik nem dolgoztak vele, az értékelés szubjektív, mert attól függ, melyik értékelő mennyire tudja érvényesíteni a véleményét, az értékelés közepre húz, a legtöbben átlagos értékelést kapnak, amelyhez nincs egyértelmű

teljesítményelvárás rendelve. Továbbá a munkaidő sem számolható el a valóságnak megfelelően: sok munka van ami nem elszámolható, vagy a menedzser kéri, hogy ne írják fel a teljes időt, mert az rontaná a projekt megítélését, vagy egyszerűen nem meri feltüntetni a teljes időt, mert azzal a saját image-t rontaná.

Az egyik legfontosabb szervezeti visszajelzés – teljesítményértékelés – megkérdőjelezi az egyéni küzdelem értelmét, és felerősíti a támogatók, küzdőtársak, keresésének szükségességét. A küzdelmek során, a megerősítés hiányában a „megvalósítható-e a kívánatos identitásom?” kérdés átfogalmazódik a „van-e létjogosultsága a kívánatos identitásomnak ebben a szervezetben?” kérdésre. Ez utóbbi egyre fontosabbá válik, amint azt a következő fordulópont – szakmai szerepmóddal kirúgása – is mutatja.

„Attól lesz nekem jobb, ha benyalok annál, akinél kell...”

„Még tökre reménykedtem abban, hogy megbecsülik azt, hogyha az ember dolgozik meg így, meg így hibázni is csak akkor tudsz, hogyha dolgozol, vagy hogyha valamit csinálsz. De, valahogy így tökre nem ez látszik... Hát például kirúgtak egy olyan srácot, így a szenior konzulensek közül, aki velem szemben ült és akit én egy nagyon értelmes, egy kivételesen okos szenior konzulensnek tartottam, akitől én is személy szerint tök sokat tanultam, meg akitől igazán lehetett tanulni. Ő azért nagyon multiellenes volt, meg hogy ő nem fog betagozódni SZERVEZET-es katonának, tehát ő fél 10-re járt és 6-kor elment, vagy ő tényleg tartotta, hogy ő nem fogja beáldozni az életét a SZERVEZET-nek. Viszont ettől függetlenül, tényleg hihetetlen tudása volt, és tök jól lehetett vele együtt dolgozni, tök sokat segített, de egy rebellis személyiség volt kicsit, és őt így kirúgták. De nem tudták annyira jól megindokolni, hogy most így miért is, meg számára is tök váratlan volt ez az egész. Ahhoz képest, hogy az én megítélésem szerint, meg más megítélése szerint, vannak olyan szenior konzulensek, akiknek töredék akkora tudásuk lett volna, és így inkább érthetetlen az, hogy ők még itt vannak, ilyen emberek, dolgoznak itt. Úgy ez ilyen szempontból tök nehéz volt, és igazából, hogyha megnézed így az erőviszonyokat, hogy akkor most milyen társaságok vannak, meg kinek fontos, akkor ez a fiú pont így a holttérben volt. Akik arról döntöttek, hogy most akkor ki menjen el, igazából ő nem volt fontos, nem volt senki, aki őt megvédte volna. És akkor ebből végül ez jött le, hogy attól lesz nekem jobb, meg akkor fognak jó munkával jutalmazni, hogyha benyalok annál, akinél kell. És ez tök rossz, vagy ez csalódás. De hát ez van. Azt gondolom, hogy nem kell sokat dolgozni, meg kidolgozni a lelkedet, meg beletenni a lelkedet a munkába, hanem éppen annyi, amennyi belefér, és nagyon kell az embernek így magát marketingelni vagy menedzselnie, hogy szeressék.”

Fordulópontot annak a szeniornak a kirúgása jelent, akit szakmai szerepmóddal tartott. Ez identitásvesztést jelent, mert megkérdőjelezi a kívánatos identitásának a létjogosultságát a szervezetben. Itt egy jelentős változás figyelhető meg az alkalmazott identitás munkákban, ahol

most is jelen van az aktív mellett egy passzív, védekező elem is: (1) A kíváncsi identitás elérését már nem a túlórázó, feladatait integráló, új munkákat proaktívan kereső munkavállaló biztosítja, hanem az önmagát menedzselő, megfelelő kapcsolati hálót építő munkavállaló; (2) eltávolítja magától a munkát – „nem kell...beletenni a lelkedet” -; (3) és először húz határt a munka és magánidő közé, ezzel is védekezve. Továbbá megkérdőjeleződik a szakmai szerepmodellek hasznossága: akiktől a legtöbbet tudott tanulni szakmailag (saját mentora, szenior konzulens „padtársa”) vagy felmondanak vagy kirúgják őket, így felmerül a kérdés, hogy akkor ki tölthetné be ezt a szerepet. Erre a kérdésre hosszan keresi a választ és ehhez felvázolja az adócsoport belső viszonyrendszerét, kiemelve az osztályt vezető partner belső körét, amelynek ő nem tagja, az egyes adócsoportok közötti presztízskülönbséget, valamint a „fiatalabbak” közötti versengést.

Az első egy évének a történetét így zárja: *„különbség van a munkák között, de van olyan, aki ebbe beletörődik, hogy ő kevésbé jó munkát kap, vagy, hogy őt kevésbé ismerik el. De tipikus, hogy én nem vagyok olyan, hogy én nem azért jöttem ide, hogy hátrányosabb helyzetben legyek azért, mert lány vagyok, és mert így azt gondolják, hogy rám lehet osztani az olyan munkát, amit nem szeretnék, én nagyon küzdök ez ellen és van olyan ember, aki ezt látja és próbál segíteni azon, hogy igenis tanuljak.”*

Nóra kíváncsi identitásának alakulása

Nóra, kíváncsi identitását a szervezetbe való belépését megelőző döntései (egyetem, szakirányok választása, valamint a különböző szakterületeken végzett gyakornokságai) révén, majd azt követően, a különböző fordulópontok eseményei mentén alakította. A folyamat során alkalmazott identitásmunka taktikákat és azok eredményeit a könnyebb áttekinthetőség érdekében összefoglalom az alábbi táblázatban. Továbbá megfogalmazom az egyes narratíva típusokat is az egyén célja (identitásfejlődés és/vagy védelem, ellenállás) és annak megvalósítására használt identitásmunka taktikák mentén.

10. táblázat: Identitásmunka taktikák és kívánatos identitás alakulása Nóra esetében

Narratíva	Fordulópont	Identitás veszély(ek)	Identitásmunka taktikák	Eredmények	Narratíva típusok
“Megakadályozzák a szakmai fejlődésemet...”	Adminisztratív munkakör betöltésének elvárása	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne Munka-identitás integritásának megbomlása (munka természete vs. kívánatos identitás)	Semlegesíti a negatív hatásokat (racionalizál és figyelmen kívül hagyja az elvárt szerep nem vonatkozásait); Pozitív tartalommal tölti fel az új munkakört; Pozitív megerősítést (támogatókat) keres felsőbb hierarchia szinteken; Kezdekkel azonosul; Kívánatos identitását kombináló technika segítségével kiegészíti (integrálja az adminisztratív feladatokat, vállalja a túlórákat);	Szervezettel ambivalens kapcsolat; Szakmával azonosul; Átalakítja kívánatos identitását (új elemeket integrálva): <i>(túlórázó) szakmai kihívásokból folyamatosan tanuló kezdő tanácsadó</i>	Kísérletezési narratíva (kívánatos identitás átalakítása) Védekezési narratíva (semlegesítés)
“Kevesebb esélyem lesz, hogy tanuljak, hátrányba kerülök!”	Újabb adminisztratív munkakör betöltésének elvárása	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne Munka-identitás integritásának megbomlása (munka természete vs. kívánatos identitás)	Szervezet hibáztatása (vezetői érdektelenség, hatalmi viszonyok) és mentegetése (gazdasági válságra hivatkozik); Pozitív megerősítést (támogatókat) keres felsőbb hierarchia szinteken (akik megkeresik tanácsadói feladatokkal is); Kívánatos identitását kombináló technika segítségével kiegészíti (új, kihívó tanácsadói feladatokat keres);	Ambivalens identifikáció a szervezettel; Megerősíti az előzőekben megfogalmazott kívánatos identitását: <i>(túlórázó) szakmai kihívásokból folyamatosan tanuló tanácsadó</i>	Kísérletezési narratíva (előző identitás megerősítése) Védekezési narratíva (szervezet hibáztatása)
Igazából tök fölösleges sokat dolgozni!	Teljesítményértékelés	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne	Figyelmen kívül hagyja a külső negatív hatásokat (“Túlteszi magát rajta”); Szervezeti gyakorlat (teljesítményértékelés, időmenedzsment) hibáztatása;	Disz-identifikáció a szervezettel; Az előzőekben átalakított kívánatos identitása megkérdőjeleződik (lehetetlen identitás)	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás)
“Attól lesz nekem jó, ha benyalok annál, akinél kell!”	Szakmai szerepmódel (indokolatlan) elbocsátása (counter identity-t képviselt)	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne	True to self; Disz-identifikálódik a munkával; (“nem kell beletenni a lelked); Szervezetet hibáztatja, valamint az adótanácsadó osztály működését; Szelektív társas összehasonlítás (vs. vezető belső köre); Támogatókat keres felsőbb szinteken (pontosítja, hogy kik legyenek azok – jó érdekvégyesítők, meg tudják őt védeni)	Disz-identifikálódik a munkával, szervezettel és adócsoporttal; Kívánatos identitása átalakul lehetetlen identitássá;	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás) Védekezési narratíva (szervezet és adóosztály hibáztatása, önmagához hű)

A sodródó: Sára – elégedett munkavállaló - esete

Sára számára az átmenet az egyetemista és munkavállalói lét között nagyon rövid volt: a tréninget, amit még megerősítő élményként élt meg, már az első irodai napon projekt munka követte, egy „*hírhedten rossz ügyfél*”-nél.

Az első fordulópont mégsem ehhez kapcsolódik, és nem más specifikus eseményhez, hanem egy felismeréshez:

„Mindig meg kell felelni...”

„Meg kell felelni mindig, tehát egyrészt az ügyfélnek, azért mert ő fizet a munkánkért, a főnököknek, meg mindenkinek, aki felettünk áll. A1-eseknek ebből a szempontból elég rossz, mert őket mindenki lecseszheti, felelősségük nyilván kevesebb, de azért így is. ... Éjszakázás, nincs magánélet, úgy ahogy szeretnénk, nálunk nem úgy van, reggel bemegyünk, vége a munkaidőnek és hazamegyünk, hanem hogyha vége a munkának, feladatnak, akkor megyünk haza... 2-3-ig, és hétvégén is bejöttem dolgozni, hogyha kellett... Változtam, de nem feltétlenül rossz irányba. Mindig úgy tartottam magamról, hogy nagyon alkalmazkodó személyiség vagyok, nagyon hangulaterő, tehát többféle ember lakozik bennem és ezért nem szükséges, hogy feladjak bármit is, mert éppen a szituációnak megfelelően tudom élni az életemet, úgy hogy önmagam maradok. Tudom, hogy ez csak egy munka, ezt bármikor itt hagyhatom, nem adtam el magam, így... a munkának, vagy a cégnek, mert szerintem pont addig, amíg az ember tisztában van vele, hogy ez egy munka, munkája lehet az embernek több, élete meg önmaga csak egy van.”

A narratíva első részében leírja, hogy a kezdő asszisztensnek mindig külső elvárásoknak kell megfelelnie - legyenek azok kollégák (magasabb hierarchia szintekről) vagy maga az ügyfél -, és teszi mindezt hosszú munkanapokon és hétvégéken. Sárának ez identitásvesztést jelenthetne, mert állandóan mások igényeinek megfelelően viselkedve, könnyű lenne elfelejtkezni arról, hogy ki is ő, vagy ki is szeretne lenni. Ebben az esetben épp ez utóbbiak segítenek neki a veszély átalakításában: (1) az állandó alkalmazkodás jelentette fenyegetést átalakítja: rugalmasságként értelmezi újra, és így pozitív tartalommal tölti fel; (2) bagatellizálja a tapasztalatokat, azáltal, hogy „csak egy munka”-ként tünteti fel, így a következményei sem lehetnek túl súlyosak; (3) távolságot teremt a munkája és önmaga között (deidentifikáció). Mindezekkel együtt nem cinikus, önelidegenedésről sem beszélhetünk.

De amint az elmeséltek is mutatják, ebben az image és státusz tudatos környezetben nehéz a kíváncsi identitását megvalósítani, mert az nem a munkához, szakmához kapcsolódik, hanem a jó munkahelyi kapcsolatok kialakításának lehetőségéhez. Ez utóbbit nehéz megvalósítani, mert nem könnyű olyan kapcsolatokat kialakítani a kollégákkal, ahol önmagukat adhatják. Egyelőre ezt megpróbálja oldani a felsorolt identitás munka taktikákkal, és rövidtávon a túlélésre fókuszál, de

amint a kívánatos identitásának a megfogalmazásában olvashattuk, hosszútávon ezt a megoldást nem fogadja el, ha csak közben nem változtatja meg a kívánatos identitását.

Jelentős fordulópontot egy olyan projekt hoz, ahol a szenior a saját feladatait is asszisztensekkel végezteti el és nem támogatja őket a munkavégzés során.

„És már kötekedett mindenbe...”

*„Ez már a szezonban volt...január, február. Ketten voltunk, és az ügyfél olyan mértékben nem készült el az anyaggal, hogy még pénteken sem volt végleges főkönyv, ami mondjuk a kiindulási alapja a munkánknak. És nagymértékben megnőtt a mintaszám, és amit tesztelni kell. Tehát ugyanannyi feladat volt, plusz még az év végi tesztek, mint interimen. És akkor volt rá 3 ember, így most meg 2. Sokat túlóráztam akkor is, és a rákövetkező héten is. Nagyon elfáradtam, rengeteg utómunka volt vele, és a szenior is rám tolta az ő tesztjeit, amit nem tudott befejezni. Tehát olyan teszteket csináltam, ami nem egy asszisztens feladata lett volna. És annyira nem kaptam segítséget a szeniortól, szinte lerázó volt. Így elnéztem, hogy más szeniorok ott ülnek az asszisztensekkel, és tényleg, ha elakadnak, segítenek. Amit még nem csináltam korábban, abban, abban igenis mondja el, magyarázza el, hogy kell megcsinálni, mert csak úgy tudom jól megcsinálni. És nyilván nem csináltam meg úgy, ahogy a szeniornak kellett, ő meg írta is, hogy ez micsoda, meg tele van hibával, meg mennyi órát elszámoltam rá. De hát hogyha hajnali fél négyig dolgoztam rajta! És utána már így nem érdekelt. Már bejöttem úgyis, hogy nem számoltam el órákat, még hétvégéken sem. Tehát amikor kapok egy olyan emailt, hogy ennyi és ennyi órát elszámoltál és sz*r a munka, és nem írhatom vissza, hogy „bocs, de 3 ember helyett 2-en voltunk, és megugrott a mintaszám”, tehát ezt nem írhatom. Csak maximum azt, hogy „elnézést, elfáradtam, kijavítom”. Már eleve egy olyan hét után voltam, ami kimerítő volt. És akkor még itt is...és akkor nyilván olyan teszteket, amiket korábban másképp kellett megcsinálni, meg tényleg, ezeket a teszteket nem magamtól szedem, ezt az előző évből kimásolom. Ez tavaly így volt, ugyanaz volt rajta a szenior, akkor biztos jó lesz. És nem, és már kötekedett mindenbe, de olyanokba is, amit korábban már megnézett és azt mondta, hogy jó volt. És ott volt rajta az aláírása, tehát így kiakasztott. És akkor bejöttem mindig, és csináltam, és mindig berángattak, és mindig volt valami. Tehát, ezen nagyon sokat szenvedtem...”*

Emmához hasonlóan egy olyan projekten dolgozik, ahol ketten vannak kinn az ügyfélnél szenior projektvezető nélkül. A projekt potenciális identitásvesztélyt jelent, mert eltér a megszokott munkavégzéstől, mint a munka tartalmát, mint az intenzitását illetően, továbbá megbontja a munka-identitás integritását is - szeniori feladatokat is el kell lássanak. Sára elismeri ezeket a veszélyeket, de mégsem ezek azok, amelyeket valós fenyegetésként él meg. Számára identitásvesztélyt leginkább a projektvezetővel való kapcsolat minősége jelent - nem kapta meg a kért támogatást, csak a negatív visszajelzést, és a munkáját hátráltató elvárásokat -, ami a jelen és

kívánatos identitás közötti eltérés kifogásolását jelenti. A kapcsolat egyre jobban megromlik: a szenior egyre magasabb elvárásokat fogalmaz meg, úgy hogy sem a munkavégzésben, sem annak elismerésében nem támogató (nem engedi meg a reális óraszámok elszámolását, nincs pozitív visszajelzés), és a viselkedése a munkahelyi zaklatás határait súrolja (Lutgen-Sandvik, 2008). Sára a vezetővel való kapcsolatát rávetíti a szervezetre is, és diszidentifikálódik vele. Ily módon kívánatos identitását nem tudja itt megvalósítani, és ezt felismerve a kilépés mellett dönt.

Sára kívánatos identitásának alakulása

Sára, kívánatos identitását a szervezetbe való belépését megelőző döntései (egyetemek, különböző ideiglenes munkák elvállalása) révén, majd azt követően, a különböző fordulópontok eseményei mentén alakította. A folyamat során alkalmazott identitásmunka taktikákat és azok eredményeit a könnyebb áttekinthetőség érdekében összefoglalom az alábbi táblázatban. Továbbá megfogalmazom az egyes narratíva típusokat is az egyén célja (identitásfejlődés és/vagy védelem, ellenállás) és annak megvalósítására használt identitásmunka taktikák mentén.

11. táblázat: Identitásmunka taktikák és kívánatos identitás alakulása Sára esetében

Narratíva	Fordulópont	Identitás veszély(ek)	Identitásmunka taktikák	Eredmények	Narratíva típusok
“Mindig meg kell felelni...”	Kapcsolatok természetének felismerése	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne	Pozitív tartalommal tölti fel a külső elvárásokat (pl. rugalmasság); Bagatellizálja a tapasztalatok fontosságát; Eltávolodik a munkájától, a szervezettől	Kívánatos identitásának megvalósításához szükséges feltételek nem adóttak a szervezetben: lehetetlen identitás De-identifikáció (szakma és szervezet)	Felismerés narratíva (lehetetlen identitás) Védekezési narratíva (önmagához hű)
“És már kötelekett mindenbe...”	Projektvezető seniorral való rossz kapcsolat	Akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne Munka-identitás integritásának megbomlása (munka természete és intenzitása vs. kívánatos identitás)	Jouissance: szeniori elvárásoknak igyekszik megfelelni, és egyre jobban eltávolodik a szervezettől, szakmától (intenzív negatív érzések) Projektvezető senior hibáztatása	Disz-identifikáció a szervezettel és szakmával; Kilépés	Védekezési narratíva (önmagához hű)

Összefoglalás

A fejezet során első lépésként röviden bemutatam az egyéni esetek szervezeti kontextusát azzal a céllal, hogy legyen egy általános elképzelésünk arról, hogy milyen szervezeti elvárások fogalmazódnak meg az újonnan alkalmazottak felé munkavégzésük első évében. Következő lépésben az egyén kívánatos identitásának különböző típusait határoztam meg, majd ennek megfelelően ismertettem az egyes eseteket. Kettős célom volt az egyéni esetek elemzésével: (1) a fordulópontot jelentő események és belső felismerések azonosítása és (2) a kívánatos identitások különböző identitásmunka taktikák révén való (át)alakításának megragadása.

Összehasonlítva a két különböző típusú identitás (karrier fókuszú vs. nyitott) alakulását megragadó folyamatokat a következő hasonlóságokra figyelhetünk fel: (1) a kívánatos identitások folyamatosan változnak a különböző identitásmunka taktikák révén, de a természetük nem módosul¹⁰⁰, (2) minden esetben kísérletezési, felismerési és védekezési fordulópont narratívákat fogalmaznak meg az egyének, amelyeket eltérő módon kombinálnak az esetek során. Ugyanakkor az esetek elemzésekor számos különbségre is felfigyelhetünk, amelyek lehetséges értelmezését a következő fejezetben igyekszem megfogalmazni.

A következő fejezet célja az egyéni esetek mentén (1) a szervezeti socializációs folyamatot differenciációs nem-menedzseri keretek között értelmezve, megvizsgálni a fentiekben azonosított fordulópontokat jelentő eseményeket identitásszabályozás szempontjából, valamint (2) különböző kívánatos identitások (át)alakulási folyamatának mélyebb megértésére törekedni a szervezeti szocializációt fragmentációs keretek között vizsgálva.

¹⁰⁰ A sodródó identitás esetében gondolhatjuk azt, hogy a kilépési döntés meghozatala talán a kívánatos identitás természetének a megváltozását is jelenti, DE ebben az esetben sem valami mellett való döntésről van szó, hanem valami ellen (nem ez a szervezet a jövőben) és a jövőt továbbra is a sodródás jellemzi (talán folytatja a tanulmányait, talán keres új munkát).

VI. Eredmények: szocializáció a SZERVEZET-ben

Szervezeti szocializáció: differenciációs nem-menedzseri megközelítés

Jelen alfejezet célja a második kutatási kérdés – *Mely személyek és szervezeti jelenségek meghatározóak az egyének kívánatos identitásának az alakítása során és miként?* megválaszolása. Következésképpen az a feladat, hogy feltárjuk mire is figyel az újonc a szocializáció során, vagyis a szervezeti kontextus mely elemei relevánsak a folyamat szempontjából.

A kérdés megválaszolásához kiindulópontot az előző fejezetben leírt egyéni narratívák jelentenek, amelyek megragadják a fordulópontokat képező szervezeti eseményeket, és az őket kiváltó gyakorlatokat és szereplőket. A fordulópontok természetét ebben az esetben nem a kívánatos identításra jelentett veszély szempontjából értelmezem, hanem a szervezet identitásszabályozó törekvései mentén.

Első lépésben a fordulópontok mentén azonosítom azon *meghatározó szervezeti gyakorlatokat*, amelyek segítségével a szervezet befolyásolhatja a kívánatos identitások alakítását, és amelyek mentén megrajzolható a szervezet által elfogadott és kívánatosnak tartott munkavállaló prototípusa, avagy az ideális identitás (Wieland, 2010). Ez utóbbi viszonyítási alapot jelenthet majd az egyéni kívánatos identitások megvalósítására való törekvések értelmezésekor is. Amint az előző fejezetekben leírt esetekben láttuk az egyének disz-identifikálódnak a szervezettel a folyamat során, így érdekes lehet megvizsgálni, hogy ebben a folyamatban van-e szerepe az ideális identitásnak, és ha igen, akkor milyen.

Továbbá a szervezeti identifikáció hiányában fontossá válik azon szubkultúrák és lényegi szereplők meghatározása, akikkel azonosulva igyekeznek megvalósítani kívánatos identitásaikat az újoncok. Ezért, következő lépésként, *megnevezem azon szubkultúrákat*, amelyeket az egyének a fentiekben azonosított fordulópont narratívákban a szelektív összehasonlítások során arra használtak, hogy kívánatos identitásukkal kísérletezzenek. A körvonalazódó szubkultúrák szerepének értelmezését árnyalom a lényeges szereplők megkeresésével is.

Meghatározó események

A következőkben a fordulópontokat jelentő eseményeket elemzem azon szempontból, hogy milyen elvárásokat sugallnak az újoncok felé. Az áttekintés megkönnyítése végett összefoglalom őket az alábbi ábrában a rájuk vonatkozó narratívákkal együtt.

4. ábra: Szocializációs folyamatot meghatározó események és az általuk sugallt ideális identitás



A fordulópont narratívák alapján elmondható, hogy az újoncok szocializációs folyamatának alakulását a szervezet négy gyakorlat révén befolyásolja a leginkább: belépés (toborzás/kiválasztás/orientáció), munkaszervezés (pl. újoncok projektekhez rendelése, tanácsadói munkákba való bevonása, adminisztratív feladatok kiosztása), teljesítményértékelés és elbocsátás. A felsorolt gyakorlatok révén a szervezet körvonalazza az újoncok számára a megfelelő munkahelyi viselkedést, amelynek három fő jellemzője van: (1) szakmai és társas kiválóság, (2) megbízhatóság és (3) munkabírás. Megfigyelhető, hogy a felsorolt gyakorlatok erősítik egymás hatását: az intenzív és szigorú kiválasztási és orientációs folyamat során tudatosítják az

újoncokban, hogy ők a „kiválasztottak”, a legjobbak a sok-sok jelentkező közül, és a partnerekkel, menedzserekkel való közös bulizásokon azt is éreztetik velük, hogy egy „elit” közösség tagjai lettek. A folyamatos teljesítményértékelés pedig azt sugallja, hogy itt állandóan jónak kell lenni, mert itt csak azon kevesek lehetnek menedzserek (és később partnerek), akik folyamatosan megbízhatóan teljesítenek, és bizonyítják magas munkabírásukat is. Az elbocsátás ezt csak még jobban megerősíti: az egyén soha nincs biztonságban, ha nem teljesít jól, akkor biztos az elbocsátás.

Az újoncok fordulópont narratíváikban olvashattuk ugyanakkor, hogy a fenti kívánatos jellemzőket megerősíteni hivatott gyakorlatok sokszor ellentmondásosak (lásd 4. ábra). Az elbocsátás, például, a gyengén teljesítők kiszűrését szolgálja, ugyanakkor az újoncok számára szerepmódként is szolgál, kiváló szakembereket is elbocsát a szervezet, indokolatlanul.

Ennek következtében az újoncok állandó bizonytalanságban érzik magukat, mert úgy tűnik, hogy az elvárt identitásjellemzők nem biztosítják egyértelműen a szervezeti elismerést. Következésképpen az ideális identitásjellemzőket ellentmondásos módon sajátítják el:

(1) Szakmai és társas kiválóság: büszkéek, hogy a „kiválasztottak” közé tartoznak, de sokszor csak olcsó, bármikor helyettesíthető munkaerőnek érzik magukat.

(2) Megbízhatóság: megpróbálnak bizalmas kapcsolatot kiépíteni azon vezetőkkel, akik támogathatják őket (pl. projektvezető szeniorok, mentorok) úgy, hogy az elvárásoknak megfelelően végzik a munkájukat, de sokszor értelmetlennek látják azt, és reménytelenséget éreznek.

(3) Munkabírás. büszkeséget éreznek, mert bármilyen kihívó munkát hatékonyan, határidőre el tudnak végezni, bírják a stresszt, de fizikai és/vagy pszichikai szenvedést is megtapasztalnak, valamint személyes életük leépülését.

A fenti ellentmondások elbizonytalaníthatják az egyént, és ez is egyik oka lehet annak, hogy a szocializációs folyamat során az egyén nehezen azonosul a szervezettel. Ugyanakkor az ellentmondások szabad teret is biztosíthatnak az egyén számára, hogy kívánatos identitásuk megvalósítására törekedjenek. Az előző fejezetben azt láthattuk, hogy mindkét állítás igaz. Az egyének fokozatosan disz-identifikálódnak a szervezettel, ugyanakkor különböző identitásmunka taktikák alkalmazásával a kívánatos identitásuk megvalósításáért küzdenek. Az egyik ilyen taktika a szelektív társas összehasonlítás, amelynek segítségével az egyének igyekeznek megerősíteni a kívánatos identitásukat, átalakítani az identitásveszélyeket, úgy, hogy közben különböző szubkultúrákkal azonosulnak.

A következő alfejezetben áttekintem a narratívákban használt társas összehasonlításokat, és így azonosítom a szocializációs folyamatban releváns szubkultúrákat.

Releváns szubkultúrák

Az egyének fordulópont narratíváit olvasva megismerhettük azon szubkultúrákat, amelyek hivatkozási alapot jelentettek a társas összehasonlítások során, és így befolyásolták a szocializációs folyamat alakulását.

12. Táblázat: Releváns szubkultúrák a szocializációs folyamatban

Szubkultúrák		Társas összehasonlítás	Egyén célja	Narratívák
Szakma		könyvvizsgálók vs. adótanácsadók	szakmával való azonosulás; kíváncsúság identitás megerősítése;	-----
Adócsoporthoz		áfa vs. szja, nemzetközi adócsoporthoz	szakmával való azonosulás; kíváncsúság identitás megerősítése	„Kevesebb esélyem lesz, hogy tanuljak, hátrányba kerülök...”
Hierarchia	Formális	kezdők vs. mindenki más;	a helyzet átmenetinek való értékelése;	„Nem taxisoförnek tanultam!” „Megakadályozzák személyes fejlődésemet!”
		asszisztens vs. szenior	szakmával való azonosulás	„Nem mondhatok nemet”
	Informális	kiemelkedő vs. átlagos munkavállaló;	kíváncsúság identitás megvalósítása;	„Fogok tudni kifelé lépni egy nagyon nagyot, amiért nagyon fájni a szívem”
		Vezető belső köre vs. más kollégák az adóosztályról	kíváncsúság identitás megvalósítása;	„Nem szeretek semmit tenni, mert nekem nincs végtelen időm” „Attól lesz nekem jó, ha benyalok annál, akinél kell”

A könyvvizsgálók vs. adótanácsadók összehasonlítást mindkét szakma tagjai a kíváncsúság identitás pozitív megerősítésére, a szakmával való azonosulás kialakítására és/vagy fenntartására használták, ugyanakkor nem található meg közvetlenül a fentiekben leírt narratívákban, csak az őket kiegészítő leírásokban. Erre magyarázat lehet, hogy a két csoport tagjai nagyon ritkán dolgoznak együtt, nincs közvetlen munkakapcsolat köztük. A különbségek hangsúlyozásával mindkét csoport szeretné megerősíteni a szervezetben betöltött szerepét (melyik csoportnak magasabb a presztízse), felértékelni a választott szakmát.

A konzulensek az összehasonlítást arra használják, hogy pozitívan értékeljék a munkájuk természetét (kihívóbb, és magasabb szakmai ismereteket és készségeket igényel, több fejlődési lehetőség) és folyamatát (például jobban megvalósítható a munka-magánélet egyensúly).

„Nagyon fontos a tax-os, nagyon befolyásolják az embereket ebben. Azonosulási folyamat van, különösen a könyvvizsgálóktól való elhatárolódás, amit az adósok kikernek maguknak. Elmondják, hogy a könyvvizsgálók élete hogy néz ki, mit várnak el tőle; aki az adóosztályon dolgozik sok nem jó mond a könyvvizsgálók életéről. Ettől egy adós szeretne elhatárolódni, mert

ez nem élet kérem szépen, ezt mondták az elején, az ember egyre jobban érzi, hogy szeretjük, nem szeretjük a könyvvizsgálókat – érzi magán az ember... ez így kialakult. Tehát aki úgy gondolja, hogy elvégzett egy ilyen szintű egyetemet, mint Magyarországon az X egyetem, aminek van neve, azok után ő egy ilyen munkát elvállal, ahol felvesznek évente a BIG4-hoz mindenhová negyven, 150 embert – nem tudok felnézni rájuk. Ha valaki elvégezte az egyetemet, és utána neki ez a célja, hogy egy legyen 160 ember közül, nem tudok rá felnézni, sajnálom. Nagyon alakítják az embernek: tax-os öntudat, ez igazából belülről van a cégnek, ha kifelé mondja az ember, nem azzal kezdi, hogy adóosztályon dolgozom, nem vagyok könyvvizsgáló, csak ha ezzel akarják beazonosítani.(Viktor)

Az összehasonlítás jelentőségét sugallja Miklós metaforája is. *„Ott van egy ilyen, ez a Gosford Park, ilyen angol kastélyban játszódik a film, és akkor... ilyen hatalmas nagy pince van alatta, ahol élnek a cselédek, meg kiszolgálják a fent mulató angol lordokat meg mindenkit és akkor ők ott fent elvannak, lent meg zajlik az élet és néha találkoznak egymással, akkor így... kiszolgálják egymást de így mind a kettőnél megy a pletyka meg ilyesmi. Hát jó, azért nem annyira elszakadt a kettő egymástól. Nyilván valamennyire igen. Nem teljesen, de...” (Miklós)*

A két osztály különböző emeleteken való elhelyezkedéséhez szimbolikus jelentést fűznek, amit arra használnak, hogy a két osztály és szakma közötti presztízs különbséget, egyenlőtlenséget megerősíthessék (adótanácsadók fenn, könyvvizsgálók pedig lent).

A könyvvizsgálók pedig azon jellemzőket emelik ki, amelyek megerősítik őket, mint szakembereket, továbbá szervezeti helyzetüket is erősítik azáltal, hogy hangsúlyozzák, hogy ők azok, akik a pénzt hozzák: *„mi nekünk az a bajunk szerintem a többi osztállyal, főleg az adósokkal, hogy nagyon lassúak. Tehát... míg mi egy egész beszámolót nézünk meg egy hét alatt, ők egy hét alatt, a társasági adót nézik meg. Ami egy darab főkönyvből áll. És, mit tudom én, érint kábé négy darab számlát. Tehát, az a munkamennyiség, amit ők csinálnak, meg mi, az nem áll arányban egymással. És előfordul, hogy nem a végleges főkönyvből dolgoznak, és akkor jönnek, hogy hát ők abból tudnak dolgozni amit kaptak, és akkor mi meg jövőnk azzal, hogy „hát, ha mi abból dolgoznánk, amit kaptunk hétfőn, és még pénteken is az lenne, akkor sose lenne leauditálva.””(Emma)*

A könyvvizsgálók és adótanácsadók egymásra hivatkozva erősítik meg szakmájuk, munkájuk pozitív vonatkozásait. Az utóbbiak az *adócsoportok* összehasonlítását is használják erre a célra.

„Én úgy gondolom, szerintem ez az emberek 90%-ában így elfogadott, személyi jövedelemadóval foglalkozó az az aljamunka és a nemzetközi adózás a top kategória.” (Viktor)

Nóra történetét olvasva láthattuk, hogy számára is fontos ez az összehasonlítás, és szerinte az áfa adócsoport valahol az szja és nemzetközi között található az osztály informális rangsorában. Az egyes adócsoportok presztízsét a munka természete adja (milyen fejlődési lehetőséget jelent, mint

tanácsadónak), valamint, hogy a projektjeiknek milyen anyagi vonzata van. A konzulensek számára az előbbi összehasonlítás a fontosabb, ez mindennapos munkavégzésüket is befolyásolja, és ahogyan a történetekben láthattuk jelentős identitásvesztést is rejthet a számukra.

A harmadik megkülönböztetés *hierarchia* szintek szerint történik. Itt megkülönböztethetjük a formális és informális hierarchia szerepét. A formális hierarchia esetében két fontos összehasonlítást figyelhetünk meg, amelyek eltérő célokat szolgálnak. Elsőként az évfolyamok szerepét emelném ki, amire való hivatkozást már az orientáció leírásában találhattunk. Mindegyik esetben találunk hivatkozást az *évfolyamokra*: van, aki átmeneti megoldásként használja az identitásvesztések átalakítására, és van, aki már az „évfolyamtársak” jövőbeli támogató szerepét mérlegeli, és ezáltal a kívánatos identitás megvalósításának a lehetőségét:

„Szervezeti kultúra szempontból ez érdekes, speciális, nem tudom máshol hogy van, de ezek az évfolyamok – mint az egyetemen, nagyon összetartanak, ez látszik, ez sokat számít, egy-másfél-két év múlva.” (Viktor)

Az évfolyamok kialakulását részben azzal magyarázhatjuk, hogy az újoncok csoportja együtt kezd, és az orientáció során tovább erősítik bennük a csoporthoz tartozás érzését, így legelső szervezeti tapasztalatuk az évfolyamukhoz kapcsolódik. Az évfolyamok létezését erősíti a karriermenedzsment is: évente egy lépcsőt lehet előrelépni, és az, aki egy szintet (évfolyamot) ugorhat ritka kivételnek tekinthető. Az évfolyamok léte nem függ attól, hogy valaki adótanácsadó vagy konzulens, hanem az határozza meg, hogy az újoncnak mennyire van lehetősége a különböző hierarchia szintek közötti átjárásra (jó példa erre Nóra és Viktor esete). Továbbá Emma és Nóra esete is jól illusztrálja, hogy az évfolyamok jelentősége időben gyorsan csökken: az orientációs tréning után ez volt a legfontosabb hivatkozási keret, de a későbbiekben ennek a szerepét egyre inkább átveszi a vezetőkkel való kapcsolat alakulása. A közvetlen vezetők magatartásának az imitációja jelenthetné az egyénnek a legkönnyebb utat a szakmával való azonosulásra, és esélyt a szervezeti karrierre, de az interjúalanyok ellenpéldákról meséltek, amikor a szakmájukkal a senior ellenében azonosultak (ez részben a kutatási módszertanból is következik). A következő alfejezetben, a lényeges szereplőkkel való kapcsolatok elemzésekor, ezt tovább árnyalom majd. A hierarchia mentén alakuló szubkultúrák képe tovább árnyalható két, informális, dimenzió mentén: (1) kiemelkedő vs. átlagosan teljesítők, és (2) vezető belső köre vs. többi kolléga. Ez utóbbiak megkülönböztetési alapként szolgálnak az újoncok között, mint a kezdők csoportjára, mint a vezetővel való viszonyulásukra vonatkozóan. Itt lehet érdekes megjegyezni, hogy ezek a szubkultúrák a folyamat későbbi szakaszában jelennek meg (a teljesítményértékelés megerősíti a fontosságukat). Mindkét szubkultúra az egyének kívánatos identitásának a megvalósítását szolgálja.

Lényeges szereplők

A következőkben áttekintem azon egyéni narratívákat, amelyek esetében a fordulópont egy személyhez kapcsolódik, azzal a céllal, hogy tovább árnyaljam az előző alfejezetben kialakult elképzelésünket a szocializációs folyamat releváns kontextusairól.

13. Táblázat: Lényeges szereplők a szocializációs folyamatban

Lényeges szereplő		Egyén célja	Releváns szubkultúrák	Narratívák
Ügyfél		szakmával való azonosulás	szakma (könyvvizsgáló)	„Ketten voltunk az ügyfélnél, tapasztalat semmi...” „Mindig meg kell felelni...”
Vezetők	Projektvezető senior	szakmával való azonosulás	szakma (könyvvizsgáló), hierarchia (A1; kezdő)	„És már kötekedett mindenbe...” „Nem mondhatok nemet...”
	Mentor, menedzser	kíváncsi identitás megvalósítása	szakmai azonosulás (adótanácsadó) hierarchia (formális - C1)	„Megakadályozzák szakmai fejlődésemet...” „Attól lesz nekem jobb, ha benyalok annál, akinél kell...”
	Menedzser, partner	Kíváncsi identitás megvalósítása	hierarchia (formális - C1, informális/vezető belső köre)	„Kevesebb esélyem lesz, hogy tanuljak, hátrányba kerülök...” „Félévkor még akár azzal is számolhat, hogy C3 lesz, és utána marad C1...” „Nem szeretek semmit tenni, mert nekem nincs végtelen időm...”

A fenti táblázat alapján a lényeges szereplőknek két típusát különböztethetem meg: ügyfél és vezetők. Mindkettő szerepére vonatkozóan vannak eltérések annak függvényében, hogy könyvvizsgálókról vagy adótanácsadókról beszélünk.

Az asszisztensek munkaidejük jelentős részét az ügyfélnél töltik, mert már kezdetektől projektekhez rendelve dolgoznak, és csak kevés időt vannak az irodában, a konzulensektől eltérően, akik a munkavégzés során a szervezetben maradnak, és kapcsolatuk kevésbé közvetlen az ügyfelekkel. Ezért az ügyfél az asszisztensek narratíváiban már a legelső hónapokban megjelenik. Az újoncoknak már ebben a korai szakaszban kompetens és hiteles szakemberként kell viselkedniük az ügyfélnél, aki pont ezért fontos szerepet tölt be, amint azt Emma („Ketten voltunk az ügyfélnél, tapasztalat semmi...”) történetében is olvashattuk, az egyén szakmával való azonosulásában. Továbbá az asszisztensek nagyon hamar elsajátítják az ügyféllel való viselkedés szabályait (mindig türelmesnek tűnni, mindig alkalmazkodni az ügyfél elvárásaihoz), amint azt Sára („Mindig meg kell felelni...”) történetében láttuk. Következésképpen az ügyfél identitásszabályozó szerepe megragadható az egyén közvetlen meghatározása – könyvvizsgáló -,

valamint a tőlük elvárt viselkedési szabályok mentén. A konzulensek mindennapos munkavégzése során az ügyfelek nem töltenek be ilyen markáns szerepet, a közvetlen ügyfélkapcsolat felsőbb hierarchia szinteken érvényesül majd.

A fenti táblázatból láthatjuk, hogy eltérő hierarchia szinteken található vezetők játszanak szerepet a könyvvizsgáló asszisztensek és adótanácsadó konzulensek történeteiben. Az előzőek esetében a legfontosabb szerepe a projektvezető szenioroknak van, míg az utóbbiaknál több hierarchia szint is megjelenik (menedzser, partner). A szeniornak fontos szerepe van az asszisztens munkaszervezésében – ők válasszák ki, hogy kik kerüljenek a projektjeikre -, valamint a teljesítményértékelésében (a projektek végén értékeli őket). A projektvezető szenior ellenében az újonc kezdő asszisztensként definiálja magát, aki a hierarchia legalján van, és elsajátítja a viselkedési szabályokat (alkalmazkodó, türelmes, precíz, nagy teherbírás, proaktívan kérdező), valamint a szükséges szakmai ismereteket, készségeket. Következésképpen a projektvezető szeniornak szerepe van az újonc szakmai azonosulásában, valamint a hierarchiában is kijelöli a helyét (kezdő asszisztens). Itt lehet érdekes megemlíteni a mentorok, vagy felsőbb szinteken levő vezetőknek hiányát a könyvvizsgálók történeteiben, ami arra enged következtetni, hogy az ügyfélnél végzett projektek definiálták azt az életteret, amiben alakították kívánatos identitásukat.

A konzulensek (C1) történeteiben lényeges szereplőkként megjelennek a mentorok, menedzserek és partnerek is, arra utalva, hogy ez esetben átjárhatóbbak az egyes hierarchia szintek, mint az asszisztensek esetében, valamint, hogy munkavégzés során több szintről is dolgoznak együtt. A mentor a szakmai fejlődést támogató szerepben jelenik meg, valamint szerepmódként, így az egyén közvetlen meghatározásában, a cselekvési szabályok közvetítésében van szerepe, valamint támogatja az egyén szakmai azonosulását. A menedzserek és partnerek is kettős szerepben jelennek meg: ők azok, akik döntenek a konzulensek munkavégzését, szerepét és teljesítményét illetően, ugyanakkor informális támogató funkciót is betöltenek. Ez utóbbi a menedzserek esetében közvetítő szerepet is jelent a konzulensek és felsővezetés között (lásd Nóra esetét). A narratívákból láthatjuk, hogy a partnerek formális és informális viselkedése ellentmondásos, ami az újoncok figyelmét a hierarchia szintek szubjektív átjárhatóságára irányítja, és felerősíti az informális szubkultúrák szerepét (pl. vezető belső köre).

Következésképpen az asszisztensek (A1) vagy konzulensek (C1) esetében is a vezetőknek fontos szerepük van az egyének szakmai azonosulásában és a hierarchiában való elhelyezésüknek, a viselkedési szabályok, a szakmai tudás és készségek definiálása és elismerése, valamint a társas kapcsolatok szabályozása révén (pl. hierarchia szintek átjárhatósága). A lényeges szereplők ugyanakkor közvetítik a szervezet által elvárt cselekvési mintákat is.

Összefoglalás

Az alfejezet során első lépésben a fordulópont narratívák mentén azonosítottam négy *meghatározó szervezeti gyakorlatot*, amelyeket az egyén identitásveszélyként észlelt, és amelyek ily módon befolyásolták kíváncsú identitásának alakítását. A fenti gyakorlatok által sugallt jellemzők mentén – szakmai és társas kiválóság, megbízhatóság és munkabírási - kirajzolódott a szervezet által elfogadott és kíváncsúnak tartott munkavállaló prototípusa, avagy az ideális identitás (Wieland, 2010). Ugyanakkor a fordulópont narratívákban azt olvashattuk, hogy az ideális identitást közvetítő gyakorlatokat sokszor ellentmondásosnak észlelik az egyének, így az ideális identitás jellemzőket is ellentmondásosan élik meg a szocializációs folyamat során. Ez elbizonytalanítja az egyént, mert megnehezíti a szervezettel való azonosulását, de ugyanakkor szabad teret is biztosít számára a kíváncsú identitással való kísérletezésre. Tekintettel a szervezettel való azonosulás nehézségeire, az egyén különböző szubkultúrákkal azonosult a folyamat során, amelyek a szakma és hierarchia mentén alakultak ki. Itt érdekes lehet kiemelni az évfolyamok szubkultúráját, amelyik generációs különbségeket is megragad a hierarchia mellett. A szubkultúráknak kettős szerepe volt a folyamat során: (1) támogatta az egyéneket a szakmájukkal való azonosulásban, valamint (2) segítette az egyéneket a kíváncsú identitásuk megvalósításában. Következő lépésként a szubkultúrák szerepének értelmezését tovább árnyaltam a folyamatban résztvevő lényeges szereplők segítségével. Az egyének által megfogalmazott összehasonlítások lehetőséget nyújtottak az egyes szubkultúrák közötti kapcsolatok feltárására is. Következésképpen elmondható, hogy a folyamat során sikeresen újratermelődtek a létező feszültségek a szakmák, hierarchia szintek, adócsoporthoz, kiválóan és átlagosan teljesítők között.

Szervezeti szocializáció: fragmentációs megközelítés

Az adatok elemzése során körvonalazódott, hogy az egyéni szocializációs esetek tematikus főtengelyét a kíváncsú identitások jelentették: (1) szűrőként befolyásolták a fordulópont események észlelését és azok identitásveszélyként való értelmezését, (2) viszonyítási pontot jelentettek az fordulópont narratívák következtetéseinek az értelmezésekor, valamint (3) irányt adtak a teljes folyamatnak. Így jelen kutatás illeszkedik azon szocializációs tanulmányok sorába, ahol a *kíváncsú identitás az identitásmunkát szabályozó mechanizmus* (ld. Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006). Amint előző fejezetben láttuk a kíváncsú identitások két fő típusát különböztettem meg: (1) karrier fókuszú és (2) nyitott. Különböző *karrier fókuszú identitásokat* azonosítottam: (1) *szakértő*, ha az egyén a választott szakmában való folyamatos fejlődésre vágyik, és a szervezet az a kontextus, amely ezt lehetővé teszi, (2) *elhivatott*, ha a szakma vagy a szervezet csak azért fontos, mert biztosítja azon munkafeltételeket (pl. döntéshozatalban való részvétel), amelyek szükségesek ahhoz, hogy az egyén, meghatározott időn belül, felkészüljön a választott hivatására.

A nyitott kívánatos identitások esetében megkülönböztettem a *kereső* és a *sodródó* identitásokat. A *kereső* identitás esetében az egyén a felajánlott munkafeltételek miatt választotta a szervezetet és/vagy szakmát (pl. folyamatos tanulási lehetőség, mint a tréningek és mentoring), annak reményében, hogy a munkavégzés során sikerül meghatározni a kívánatos identitását. A *sodródó* identitás esetén az egyén úgy dönt, hogy nem dönt, a fontos karrierdöntések halogatása a cél. A fentiekben azonosított típusok kiegészítik az előző szocializációs kutatások (Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006; Petriglieri és Ibarra, 2007) feltételezéseit a kívánatos identitás természetére vonatkozóan, mert (1) nem csak szakmai (Ibarra, 1999, Pratt és tsai., 2006) vagy szervezeti Grey (2004) karrier fókuszúak; és (2) már belépéskor tudatosulnak, de nem minden esetben kiforrottak¹⁰¹, ahogyan azt Grey (2004) feltételezte.

A különböző kívánatos identitások megvalósítására irányuló küzdelem *részben eltért* az előző tanulmányokban leírtaktól:

- (1) Az esetek során két típusú *identitás veszélyt* azonosítottam: eltérés az ideális és kívánatos identitás között (akinek lennie kell vs. aki lenni szeretne), valamint különbség a munka természete/folyamata és a kívánatos identitás között (amit csinál vs. aki lenni szeretne). Ezek mentén az egyénben megkérdőjeleződött, hogy kifejezheti-e a szervezetben a kívánatos identitását, elismeri-e azt a szervezet, összeegyeztethető-e a kívánatos és ideális identitás. Az esetek mentén azonosított identitásveszélyekről már olvashattunk a releváns szakirodalomban (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006), de az ott feltárt folyamatokban feltételezték, hogy az ideális és kívánatos identitás összeegyeztethető (Ibarra, 1999), valamint, hogy a kívánatos identitás átalakítható oly módon, hogy illeszkedjen a munka természetéhez és folyamatához, anélkül, hogy megkérdőjelezné azt (Pratt és tsai., 2006). A kutatásban mindegyik esetben megragadható az a fordulópont, amikor az egyén tudatosítja, hogy a kívánatos identitása nem összeegyeztethető az ideális identitással, és/vagy a munka természetével/folyamatával, következésképpen az identitásveszély nem átalakítható, csökkenthető.
- (2) A *kísérletezési szakaszra* vonatkozóan, az (identitás)fejlődési folyamatok mellett, különböző védekezési folyamatokat is feltárt a kutatás, rámutatva, hogy a szocializációs folyamat teljesebb megértéséhez a kettő együttes kezelése szükséges. Ibarra (1999), Pratt és tsai. (2006) kutatásaiban identitásfejlődésről olvashatunk, és a szerzők megjegyzik ugyan, hogy a megosztó (splinting) taktika a kezdetleges kívánatos identitást védi, és a hű önmagához (true to self) taktika nem túl eredményes fejlődés szempontjából, de a továbbiakban ezekre nem

¹⁰¹ Erre vonatkozóan kivételt Pratt és tsai. (2006) tanulmánya jelent, akik megkülönböztették a kiforrott (well defined) és kezdetleges (embrionic) identitásokat, de nem vizsgálták expliciten, csak feltételezték, hogy ez lehet az oka az identitásmunka taktikák alakulása közötti különbségeknek.

reflektálnak védekezési taktikákként, hanem beillesztik az identitásfejlődési modelljükbe. Ugyanakkor az identitásmunka szakirodalmában a védekezési folyamatok leírására számos példát találhatunk (lásd 5. táblázat), amelyek jó kiindulási pontot jelenthetnek a szocializációs folyamat értelmezésének a kiegészítéséhez is.

- (3) A *(kívánatos) identitás narratíva (át)fogalmazását* az egyes esetekben lépésről lépésre követhettük a különböző fordulópontok mentén.

A fentiekre való tekintettel, jelen kutatás egyik hozzáadott értéke a kísérletezési szakasz értelmezésének a kiegészítésével (nem csak fejlődés, hanem védelem is jelen van) ragadható meg. Ezért szükségesnek tartom az (identitás)fejlődési és védekezési folyamatok természetének részletesebb vizsgálatát a feltárt esetek mentén. Kiindulási pontnak az egyes fordulópont narratívákat tekintem, amelyeket az egyén által használt identitásmunka taktikák és azok eredménye alapján három típusba soroltam (ld. 8-11 táblázatok „Narratíva típusa” oszlopát): kísérletezési, felismerési és védekezési. *Kísérletezési narratíváról* beszélhetünk abban az esetben, amikor az egyének arra a kérdésre keresték a választ, hogy „hogyan valósíthatják meg kívánatos identitásukat a szervezetben”, vagy a „hogyan lehet átalakítani a kívánatos identitást veszélyeztető tényezőket”, ahol ez utóbbi megválaszolásával is az identitásfejlődésre próbáltak meg lehetőséget teremteni. *Védekezési narratívát* mesélnek abban az esetben, ha az egyének arra keresik a választ, hogy „hogyan tud ellenállni (vagy csökkenteni) a kívánatos identitást veszélyeztető tényezőknek”. Mindkét narratíva esetében az egyének a kívánatos identitásukhoz próbálnak meg közelebb kerülni, csak az alkalmazott megközelítés különbözik: az egyén új identitáselemek integrálásával próbálkozik, vagy a nem kívánatos identitáselemeknek próbál meg ellenállni. Következésképpen ezek a narratívák egyazon érmének a két oldala. A *felismerési narratíva* eltérő természetű, mert itt nem a küzdelmen, hanem egy belső felismerésen van a hangsúly: az egyén rádöbben, hogy a kívánatos identitása (az eredeti vagy átmeneti) nem valósítható meg a szervezetben.

A könnyebb áttekinthetőség kedvéért egy következő táblázatban áttekintem a szocializációs eseteket, ahol a cellák az egyes fordulópont narratívákat jelölik, és a színek pedig a narratíva típusokat azonosítják. A kísérletezési narratívák esetében megjelöltem azok eredményét, míg a védekezési narratíváknál azt, hogy milyen identitásmunka taktikát alkalmaztak az egyének. Erre azért volt szükség, mert ennek függvényében különböző altípusok lesznek meghatározhatóak.

14. Táblázat: Narratíva típusok alakulása a szocializációs esetekben

Emma, a szakértő	Viktor, az elhivatott	Nóra, a kereső	Sára, a sodródó
Kompetenciák fejlesztése	Átmeneti kíváncsi identitás megfogalmazása	Kíváncsi identitás átalakítása	
Tudatosság hiánya	Lehetetlen identitás - posztalgia	Semlegesítés	
Kompetenciák fejlesztése	Szelektív társas összehasonlítás	Előző identitás megerősítése	
Elutasítás és nosztalgia	Lehetetlen identitás	Szervezet hibáztatása	
Lehetetlen identitás		Lehetetlen identitás	Lehetetlen identitás
Jouissance		Lehetetlen identitás	Önmagához hű
Jouissance és posztalgia Kilépés		Önmagához hű, (szervezet és adóosztály hibáztatása)	Önmagához hű Kilépés



Fordulópont narratíva



Kísérletezési narratíva



Védekezési narratíva



Felismerési narratíva

A különböző típusú kíváncsi identitások (át)alakulási folyamatát vizsgálva, a fenti narratíva típusok mentén, megfigyelhető, hogy a felismerési narratíva előtt az egyének olyan kísérletezési narratívákat mesélnek, amelyek egyúttal védekezési narratívák is. Kivételt Viktor esetében találunk, ahol ebben a szakaszban nem volt identitásvesztést jelentő fordulópont, a változás támogató keretek között, inkrementálisan zajlott. Ezeknek a narratíváknak a közös jellemzői, hogy az egyén átmeneti megoldásnak tekinti őket, az ellentmondásokat nem oldja fel, hanem azokkal együtt törekszik identitásfejlődésre. Két különböző természetű kísérletezési narratíva azonosítható: (1) az egyén *kiegészíti a kíváncsi identitását* különböző szervezeti elemekkel, és ezáltal (átmenetileg) összekapcsolja őket, valamint annak a gazdagításáról is beszámol a kíváncsi (szakmai) kompetenciák fejlesztése révén (lásd Emma és Nóra esetét), vagy (2) az egyén *átmeneti kíváncsi identitást* alakít ki (lásd Viktor esetét) és eredeti kíváncsi identitásának a megvalósítása a magánéleti keretek közé szorul vissza¹⁰².

A felismerési narratíva mindegyik esetben ahhoz a pillanathoz kapcsolódik, amikor az egyénben tudatosul, hogy a kíváncsi identitása nem valósítható meg a szervezetben, és átalakul lehetetlen

¹⁰² A sodródó esetében nem tudtam kísérletezési narratívát azonosítani jelen kutatás keretei között. Ezt továbblépési lehetőségként fogom figyelembe venni a későbbiekben.

identitássá. Itt érdekes megjegyezni, hogy a jövőbeli elképzelt eseményhez kapcsolódó felismerési narratíva (lásd Viktor esete) nem eredményez olyan változásokat, mint a megtörtént eseményhez kapcsolódóak. A felismerési narratíva jellemzője, hogy ekkor tudatosul az egyénben, hogy a kíváncsú identitása és a szervezeti elvárások összeegyeztethetetlenek, pedig számukra mind a kíváncsú identitás, mind a szervezeti elismerés fontos (ez utóbbi alól kivételt egyedül a „sodródó” jelent, de számára is fontos, hogy a szervezet tagja maradjon, mert csak így tudja halogatni a fontos döntések meghozatalát).

A felismerési narratívát követően az egyének már nem fogalmaznak meg kísérletezési narratívákat, hanem az előzőekben tudatosult, és feloldhatatlannak tűnő ellentmondás (kíváncsú identitás vs. ideális identitás) elfogadására törekednek, és védekezési történeteket mesélnek, amelyek különböző identitásmunka taktikák révén valósulnak meg. Tekintettel a különböző identitásmunka taktikákra és azok eredményére, eltérő védekezési narratíva típusokat fedezhetünk fel: (1) A jouissance-t választók azt vallják, hogy az ellentét léte még nem azt jelenti, hogy a kíváncsú identitás nem valósítható meg, csupán meg kell keresni a kikapukat, ki kell találni, hogy hogyan lehet a szervezeti elvárásoknak megfelelőnek tűnni. Ebben az esetben rejtett ellenállásról beszélhetünk, ahol elkülönül a formális és informális vélemény, viselkedés. (2) További megoldás lehet a kíváncsú identitás megvalósítását a jövőre kivetíteni posztalgia révén, míg a jelenben az egyén a szervezeti elismerésért küzd. Ebben az esetben is rejtett ellenállásról beszélhetünk, és míg az előbbi esetben az egyén játszik a szervezeti elvárásokkal, itt megpróbálja őket a jelenre korlátozni. (3) Az előzőektől eltérő próbálkozást jelent a hű önmagához (true to self) alkalmazása, amikor az egyén elsőrendű célja a kíváncsú identitásának a megvalósítása, és azt szeretné, ha a külső körülmények úgy alakulnának, hogy ez megvalósítható legyen. Ebben az esetben az egyén nyíltan vállalja kíváncsú identitását, és annak következményeit, ugyanakkor igyekszik a szervezeti elvárásoknak is megfelelni. Megfigyelhetjük, hogy egyik esetben sem beszélhetünk a kíváncsú identitás feladásáról!

Ezt az állítást ugyanakkor óatosan kell alkalmazni, ha az egyén átmeneti kíváncsú identitást fogalmaz meg. Ebben az esetben ugyanis az eredeti kíváncsú identitás időszakos felfüggesztéséről van szó, és még, ha törekszik is az egyén annak is a megvalósítására a magánélet keretei között, fokozottan fennáll annak a veszélye, hogy idővel elszűrül, háttérbe szorul. Viktor esetében is ez történt: míg az elején lelkesen mesélt arról, hogyan építheti saját vállalkozását, a későbbiekben egyre kevesebb idő és figyelem jutott rá, és az átmeneti kíváncsú identitás egyre inkább előtérbe került. Ebben az esetben sem tagadta meg az egyén az eredeti kíváncsú identitását, de térben és időben elkülönítette. Ekkor a felismerési narratíva az átmeneti kíváncsú identitás lehetetlen identitássá alakulásához köthető.

Összefoglalás

A fejezet során meghatároztam a szervezet által elvárt identitás jellemzőit, valamint az őket kialakítani és megerősíteni hivatott szervezeti gyakorlatokat. A szervezet által elvárt, ideális identitás jellemzőket az egyén ellentmondásosan éli meg, és ez megnehezíti a szervezettel való azonosulását. Így fontos lépést jelentett azon szubkultúrák és lényegi szereplők azonosítása, akikkel azonosulva törekedhet kívánatos identitásának a megvalósítására. Következő lépésként, pedig ezt a folyamatot elemeztem a következő lépések mentén: (1) kívánatos identitás típusok meghatározása; (2) identitásveszélyek természetének definiálása; (3) a folyamat értelmezése a különböző fordulópont narratíva típusok mentén.

VII. A kutatás eredményeinek tudományos értékelése

Ebben az utolsó fejezetben a kutatás empirikus eredményeit vetem össze a releváns szakirodalommal, megfogalmazva a disszertáció legfontosabb elméleti és gyakorlati vonatkozásait, és kitérek a kutatás korlátaira, valamint a jövőbeni lehetséges kutatási irányokra is.

A kutatás elméleti és gyakorlati vonatkozásai

Jelen kutatás azon szocializációs tanulmányok sorába illeszkedik, ahol a *kívánatos identitás az identitásmunkát szabályozó mechanizmus* (ld. Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006). A következőkben elhelyezem a kutatási eredményeket az előző kutatások terében a következő lépések mentén: (1) a kívánatos identitás természetére vonatkozó feltételezések összehasonlítása; (2) a kívánatos identitás (ki)alakítási folyamatainak az összevetése, valamint (3) a kontextus szerepére való reflexió. Ennek megkönnyítésére az áttekintés lépéseit a következő táblázatban foglaltam össze. A „Kutatás eredményei” oszlopban szürkével jelöltem, ha az eredmények kiegészítik a releváns szocializációs kutatások megállapításait, és a „Releváns szakirodalom” oszlopban pedig azon sorokat jelöltem eltérő színnel, ahol nem szocializációs kutatások eredményeit is felhasználtam az adatok értelmezésére, ily módon is kiegészítve a szocializációs kutatások korábbi megállapításait.

15. Táblázat: A kutatási eredmények a releváns szocializációs szakirodalom tükrében

	Kutatási eredmények	Releváns szakirodalom
Kívánatos identitás természete	Karrier fókuszú vs nyitott	Ibarra (1999); Grey (2004); Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007)
Szocializáció: a kívánatos identitás(ok) (ki)alakítása, védelme	Identitásveszély természete: eltérés a kívánatos identitás és munka természete/folyamata, valamint a kívánatos és ideális identitás között	Ibarra (1999); Beyer és Hannah (2002); Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007);
	<i>Hogyan lehet megvalósítani a kívánatos identitást vagy átalakítani az identitásveszélyeket?</i> Kísérletezési és védekezési narratívák	Ibarra (1999); Beyer és Hannah (2002); Grey (2004); Pratt és tsai., (2006); Ibarra és Petriglieri (2007) Kreiner és Sheep, 2009
	Felismerés: kívánatos identitás a szervezetben lehetetlen identitás	Ibarra és Petriglieri (2007)
	<i>Hogyan lehet ellenállni a kívánatos identitást vagy annak megvalósítását veszélyeztető tényezőknek?</i> Védekezési narratívák	Ibarra (1999 ¹⁰³), Pratt és tsai. (2006), Ibarra és Petriglieri (2007) Ybema, 2004; Kosmala és Herrbach, 2006;
	•Meghatározó szervezeti gyakorlatok; •Ideális identitás jellemzői; •Releváns szubkultúrák és lényeges szereplők;	Anderson-Gough és tsai., 1998; 2002; Kosmala és Herrbach, 2006; Thornborrow és Brown (2009)
Kontextus szerepe		

¹⁰³ Dőlt betűvel jelölöm azokat a szakirodalmakat, ahol utalnak az identitásmunkák védekezési funkciójára, de nem teszik azokat explicitté.

A kíváncsú identitás természetére vonatkozóan a kutatás kiegészíti a szakirodalom megállapításait, mert: (1) nem csak szakmai (Ibarra, 1999, Pratt és tsai., 2006) vagy szervezeti Grey (2004) karrier fókuszúak; és (2) már belépéskor tudatosulnak, de nem minden esetben kiforrottak, ahogyan azt Grey (2004) feltételezte. Pratt és tsai. (2006) kutatásukban megkülönböztették ugyan a kiforrott (well defined) és a kezdetleges (embryonic) kíváncsú identitásokat, de mindezt a szakmával való azonosulás mértéke szerint tették, és azt feltételezték, hogy a szocializáció során a kiforratlan kíváncsú identitások átalakulnak, és a folyamat végére minden egyén egy árnyalt, szakmai (és szervezeti) vonatkozásokkal is kiegészített, kíváncsú identitást fogalmaz meg. Jelen kutatásban azonosított kereső és sodródó identitásokat ezért nem sorolnám a kezdetleges kíváncsú identitások sorába, hanem úgy tekintek rájuk, mint az eddig ismerteket – karrier fókuszú, vágyott (aspirational) - kiegészítő kíváncsú identitás típusokra.

A különböző kíváncsú identitások (ki)alakítására irányuló küzdelem *részben eltért* a releváns szakirodalomban leírtaktól, mert:

- (1) Az *identitásvesztés természetére* vonatkozóan kutatásom megerősítő jellegű. Két identitásvesztés típusot sikerült azonosítanom - eltérés a kíváncsú identitás és munka természete/folyamata, valamint a kíváncsú és ideális identitás között – és mindkettő már ismert a szakirodalomban (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006).
- (2) Az egyének az identitásvesztések átalakítására törekedve *kísérletezési narratívákat* fogalmaztak meg. Az itt feltárt identitásmunka taktikák részben ismertek a releváns szocializációs szakirodalomból (pl. kiegészítés, gazdagítás - Pratt és tsai., 2006), részben más identitáskutatásokból (pl. Kreiner és Sheep, 2009). Ily módon kiegészítettem a szocializációs szakirodalomban ismert kísérletezési narratívákat. További fontos felismerés volt, hogy az egyének nem csak kísérletezési narratívákat, hanem védekezési narratívákat is megfogalmaznak itt, mert a korábbi szocializációs kutatások ezeket nem integrálták explicit módon. Minden esetben megtalálható egy, az előzőektől eltérő természetű történet: *felismerési narratíva*. Ekkor tudatosul az egyénben, hogy a kíváncsú identitását nem tudja megvalósítani a szervezetben. Ibarra és Petriglieri (2007) is beszámol olyan esetekről, amikor az egyén erre a felismerésre jut, és az okát a hiányzó szerepmodelleknek tulajdonítja, és nem vizsgálja, hogy az egyén hogyan lép innen tovább. Az esetek további lehetséges okokat tártak fel: az egyén szembesül rettegett identitásával, vagy tudatosítja, hogy a kíváncsú és ideális identitások nem összeegyeztethetőek. A felismerési narratívát követően az egyének már nem fogalmaznak meg kísérletezési narratívákat, hanem az előzőekben tudatosult, és feloldhatatlannak tűnő ellentmondás elfogadására törekednek, és védekezési történeteket mesélnek, amelyek különböző identitásmunka taktikák révén valósulnak meg. A védekezési narratívák

értelmezésekor az identitásmunka szakirodalomból ismert taktikákra is hivatkoztam – jouissance és posztalgia –, ily módon kiegészítve a releváns szocializációs szakirodalomban ismert identitásmunka taktikák tárházát. További lényeges kiegészítést jelent, hogy a táblázatban felsorolt releváns szocializációs tanulmányok az identitásfejlődésre fókuszáltak, nem foglalkoztak expliciten a védekezési narratívákkal. Fontosnak tartom megkülönböztetni a kísérletezési és védekezési narratívákat, mert az előbbieken identitásfejlődést figyelhetünk meg, míg az utóbbiak lehetővé tehetik a fejlődést, de nem valósítják azt meg, és sokkal inkább a kíváncsú identitás fenntartásáról beszélhetünk. A védekezési narratívák különböző típusait definiáltam annak függvényében, hogy az egyén milyen identitásmunka taktikát alkalmazott. Egy lényeges különbség figyelhető meg: a jouissance (Kosmala és Herrbach, 2006) és posztalgia (Ybema, 2004) taktikákat alkalmazók esetében rejtett, míg a hű önmagához taktika esetén nyílt ellenállásról beszélhetünk. Következésképpen a kutatás bepillantást nyújt a felismerési narratíva utáni történésekbe is.

Az előzőekben az egyén identitásmunkája volt a középpontban, de a folyamat mélyebb megértéséhez szükséges a szervezeti kontextus befolyásoló hatására is reflektálni, és ily módon integrálni azon szocializációs kutatásokat is, amelyek az identitásszabályozásra fókuszáltak (Bourassa és Ashforth, 1998; Thornborrow és Brown, 2009). Ezért a fordulópont narratívák mentén azonosítottam a *meghatározó szervezeti gyakorlatokat* (beléptetés, munkaszervezés, teljesítménymenedzsment és elbocsátás), valamint az általuk körvonalazott *ideális identitás jellemzőket*. Ezek mentén a szervezet az egyén kíváncsú identitásának a szabályozására törekedett. A kutatás résztvevői ellentmondásosan élték meg az ideális identitás jellemzőit, aminek hatására az egyének fokozatosan eltávolodtak a szervezettől (disz-identifikálódtak), de ugyanakkor lehetőségként is használták a kíváncsú identitásuk megvalósítására és/vagy védelmére. Ily módon kutatásom megerősíti azon tanulmányok eredményeit, ahol a kíváncsú identitás a szervezet identitásszabályozó törekvéseinek való ellenállás eszköze (Bourassa és Ashforth, 1998). Az egyén diszidentifikálódik ugyan a szervezettel, de különböző szubkultúrákkal azonosul, elfogadva és fenntartva a köztük levő egyenlőtlenségeket, feszültségeket.

A fentiek mentén, a releváns szocializációs tanulmányok keretében, jelen kutatás legfőbb elméleti vonatkozásai a következők:

- Az ismert *kíváncsú identitások típusait* (karrier, vágyott) egy újabbal *gazdagította*: nyitott kíváncsú identitás.
- A *kíváncsú identitás kevésbé elismert funkciójára erősít rá*: a szervezet identitásszabályozó törekvéseinek való ellenállás eszköze. Előző kutatásokban a kíváncsú identitás az identitásszabályozás egyik eszköze volt, mert azt feltételezték, hogy az ideális és

kívánatos identitás összeegyeztethető (lásd Ibarra, 1999; Pratt és tsai., 2006 vagy Thornborrow és Brown, 2009).

- A releváns szocializációs kutatásokból (Ibarra, 1999; Beyer és Hannah, 2002; Pratt és tsai., 2006) ismert *identitásmunka taktikák tárházát* egy újabbal *egészítette ki*: átmeneti kívánatos identitás¹⁰⁴, ahol az egyén határozott időre szóló, szervezethez kapcsolódó kívánatos identitást fogalmaz meg, és az eredeti kívánatos identitásának megvalósítására magánéleti keretek között törekszik ezen idő alatt.
- A kevésbé fájdalmas, pozitív folyamatokat feltételező szocializációs kutatásokból ismert kísérletezési narratívákat kiegészítette a felismerési és védekezési narratívákkal, ez utóbbi különböző altípusait is azonosítva.

Továbbá gazdagítja a BIG4 szervezetekben történő szocializációra vonatkozó ismereteinket is, azáltal, hogy fókuszba helyezi a kívánatos identitások szerepét, valamint annak a szabályozását célzó szervezeti gyakorlatok azonosításával. A kutatás során feltárt ideális identitásjellemzők megerősítik a korábbi kutatások során meghatározottakat (lásd Coffey, 1994; Anderson-Gough és tsai., 1998, 2001; 2002).

A kutatás gyakorlati vonatkozásait illetően megállapítható, hogy személyes célomnak megfelelően jelen kutatás eredményei a pályakezdők tudatosabb karriertervezését és szervezeti szocializációját is támogatja. Felhívja az egyének figyelmét a kívánatos identitások fontosságára és segíti őket a sajátjuk azonosításában. Ha ez megtörtént, akkor az esetleírások jó kiindulópontot jelentenek az identitásveszélyekre való felkészülésben, valamint abban is, hogy a beléptetési folyamatban tudatosabb és proaktívabb szereplők legyenek.

A kutatás a HR-es munkatársakat is szeretné támogatni a szervezeti szocializációs folyamat megértésének elmélyítésében több szempont mentén is: melyek azok a HR gyakorlatok, amelyek az egyének kívánatos identitásának alakulását a leginkább meghatározzák, valamint a feltárt ellentmondások kiküszöbölésével, hogyan lehetne az egyének szervezeti azonosulását segíteni. Továbbá a kívánatos identitások (ki)alakulási folyamatát megismerve tudatosíthatják, hogy az egyén-szervezet illeszkedés nem egy állapot, hanem folyamat, amelyben mindkét fél aktívan részt vesz, és amelynek alakulása jelentősen függ az ideális és a kívánatos identitások természetétől, és azok összeegyeztethetőségétől.

¹⁰⁴ Pratt és tsai (2006) tanulmányában feltárt megosztó taktika is egy átmeneti identitás megfogalmazását feltételezi, de ebben az esetben az egyén, egy korábbi pozitív munka identitását használja (pl. egyetemista) és nem egy újat, szervezethez és/vagy szakmához kapcsolódót fogalmaz meg, mint jelen kutatásban.

Kutatás korlátai és továbblépési lehetőségek

Kutatásom egyik jelentős korlátját a módszertani döntések jelentik. Az egyik legfontosabb az adatgyűjtés mentén merül fel, két ok miatt is: (1) A vizsgálat időintervalluma (9 hónap), rövidnek bizonyult (lásd például Viktor esetét, ahol a szocializációs eset épp a felismerési narratívánál szakad meg), így az egyes szocializációs esetek folytatásra várnak. Ezért egy következő kutatásban cél lehet az első két – három év vizsgálata. (2) A narratív interjúk, mint fő adatgyűjtési mód (dokumentumelemzéssel és orientációs tréning megfigyeléssel kiegészítve), a kutatás longitudinális jellege ellenére is behozta a retrospektivitás csapdáját, valamint nem volt lehetőségem feltárni a mindennapi munkavégzés, interakciók során végzett identitásmunkát. Ez azért is fontos lehet, mert Down és Reveley (2009) tanulmányában arról olvashatunk, hogy az identitásmunkának csupán egy része narratív természetű, a másik dramaturgiai, vagyis csupán az interakciók során meggrahadható. Ily módon, egy következő kutatásban, célszerű lenne követni az újoncokat mindennapi munkavégzésük során, vagy napló vezetését kérni tőlük. Ez utóbbi módszertani kiegészítés azért is jelenthetne fontos továbblépést, mert a folyamat kölcsönhatás jellegét is jobban operacionalizálhatóvá tenné.

A második korlát az adatelemzés mentén jelent meg, amelynek oka a disszertáció előírt terjedelme volt. Ez utóbbi a feldolgozandó adatok és elemzési fókusz szűkítését tette szükségessé. Ily módon az újoncok vezetőivel és mentoraival folytatott interjúkat csupán háttéranyagként használtam, amelyek abban segítettek, hogy a szervezeti kontextust minél jobban megértsem, de a dolgozatban nem kerültek teljeskörű feldolgozásra. Ezen interjúk tanulságait egy következő cikkben tervezem részletesen ismertetni. Az előző ok miatt elmaradt a narratív elemzés okán kieső szövegrészek tartalomelemzése, valamint a narratívák további tengelyeinek az azonosítása is (pl. társas kapcsolatok, család, nemi hovatartozás).

Jelen kutatás keretei között eltekintettem az egyéni jellemzők (pl. előző identitások, nemi hovatartozás) befolyásoló szerepének vizsgálatától, de fontos továbblépési lehetőségként tartom számon.

Látható, hogy dolgozatomban mind az elméleti, mind az empirikus kutatás kiindulópontja az egyén megélése volt. Következésképpen további érdekes lépés lehet ugyanezt a témát egy szélesebb, makró (szervezeti, környezeti) szemléletből is tárgyalni, kutatni.

1. Melléklet: Szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás kutatások összefoglalása

16. Táblázat. Szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás kutatások összefoglalása (Martin, 2002; Nkomo és Stewart, 2006 alapján, azok kibővítésével)¹⁰⁵

	Integráció		Differenciáció		Fragmentáció	
	Menedzseri	Nem menedzseri	Menedzseri	Nem menedzseri	Menedzseri	Nem menedzseri
Funkcionalista	Ouchi (1981); Peters és Waterman (1982); Deal és Kennedy (1982); Quinn (1999); Handy (1985); Schein (1985); Ott (1989); Denison (1990); Hofstede (1990);		Martin és Siehl (1983); Cox és Blake (1991); Cox (1993; 2001); Trice és Beyer (1993); Milliken és Martins (1996)		Weick (1991)	
Interpretatív	Garfinkel (1967) Barley (1983); Martin et al. (1983);			Gregory (1983); Gherardi (1995)		Meyerson (1991); Linstead és Grafton – Small (1992)
Radikális strukturalista				Willmott (1993)		
Radikális humanista	Martin és Meyerson (1997, 1998); Sewell és Wilkinson (1992, 1998); Van Maanen és Kunda (1989)			Smircich és Morgan (1982) Bartunek (1984); Turner (1986); Mills (1988); Bartunek és Moch (1991); Van Maanen (1991); Ibarra (1995); Alvesson és Billing (1997); Laurila (1997); Mills és Hatfield (1997);		Feldman (1991); Alvesson (1993); Gabriel (1995); De Los Reyes (2000); Litvin (1997);

¹⁰⁵ Az 5. Táblázat-ban a különböző tanulmányok és nem az egyes kutatók vannak kategorizálva.

2. Melléklet: Intézményesített szocializációs taktikák

17. Táblázat: Intézményesített taktikákra vonatkozó főbb empirikus kutatások áttekintése (Saks, Uggerslev és Fassina (2007) összefoglaló tanulmánya alapján, saját rendszerezés)¹⁰⁶

Releváns tanulmányok	Input változók	Közvetítő változók	Kérdőív (Jones (1986) kérdőívének eredeti vagy módosított változata)	Keresztmetszeti vs. longitudinális kutatások	Minta jellemzői (újjonc típusa)	Eredményváltozók
Jones (1986)	Szocializációs taktikák	Self efficacy	Kérdőív kifejlesztése a hat szocializációs taktika mérésére	Keresztmetszeti	MBA hallgatók (E. Á..)	Szereporientáció Szerepkonfliktus, szerep kétértelműség; Kilépési szándék Elköteleződés, munkahellyel való elégedettség
Allen és Meyer (1990)	Szocializációs taktikák (a 6 dimenziós modell használata)		Jones (1986) eredeti kérdőíve	Longitudinális: 6 hónap, majd 12 hónap után	MBA hallgatók (E. Á.)	Szereporientáció Elköteleződés
Black (1992)	Szocializációs taktikák (a 6 dimenziós modell használata)	Szervezetben eltöltött idő	Jones (1986) kérdőívének átdolgozott verziója	Keresztmetszeti	Amerikai expatrióták (felsővezetői pozíciókban)	Szereporientáció
Black és Ashford (1995)	Kontroll igény és visszajelzés igénye; Szocializációs taktikák (a 6 dimenziós modell használata)		Jones (1986) eredeti kérdőíve	Keresztmetszeti	MBA hallgatók (E. Á.)	Szereporientáció <i>Személyes változás</i>
Ashforth és Saks (1996)	Szocializációs taktikák (a 6 dimenziós modell használata)		Jones (1986) kérdőívének átdolgozott verziója	Longitudinális: 4 és 10 hónap	Közgazdász végzős hallgatók (E. Á.)	Szereporientáció (<i>tényleges és vágyott</i>) Szerepkonfliktus, szerepkétértelműség Elköteleződés, munkahellyel való elégedettség, kilépési szándék <i>Személyes változás, stressz szervezettel való azonosulás, saját teljesítmény értékelése</i>
Cable és Parsons	Szocializációs taktikák		Jones (1986)	Longitudinális: 6	Egyetemi hallgatók	(újjoncok) <i>szervezeti illeszkedése</i>

¹⁰⁶ Az új eredményváltozók megjelenését az egyes kutatásokban dőlt betűk használatával jelzem.

(2001)	(Jones' (1986) hármas modellje) (korábbi) munkatapasztalat Munkaajánlatok Szervezetben eltöltött idő		kérdőívnek átdolgozott verziója	hónap, egy év	(E. Á.)	Újoncok személyes értékrendjének változása
Bravo és tsai. (2003)	Állandó és sorozatos taktikák	Személyközi kapcsolatok (közvetlen vezető, kollegák); Szerep stressz (szerep ambiguitás és szerep konfliktus)	Jones (1986) kérdőíve a két taktikára vonatkozóan	Keresztmetszeti	Pályakezdők 8 országból és 3 szakmából	Pályakezdők karrierstratégiái
Cooper – Thomas, Van Vianen és Anderson (2004)	Társas taktikák (sorozatos és felhatalmazó)	Észlelt PO fit	Jones (1986) kérdőíve a két taktikára vonatkozóan	Keresztmetszeti	A vizsgált szervezetbe belépő pályakezdők	Észlelt PO fit változás Tényleges PO fit változás Elégedettség, elköteleződés
Hart és Miller (2005)	Szocializációs taktikák (a 6 dimenziós modell használata) Nem strukturált szocializációs taktikák (pl. történetek, rituálék, stb.)	Message content	Jones (1986) Jones (1986) kérdőívnek átdolgozott verziója	Keresztmetszeti	Újonc hotel menedzserek (E. Á.)	Szereporientáció Szerepképtéltetés
Gruman és tsai. (2006)	Szocializációs taktikák: Jones (1986) single factor modelgydimenziós modellje alapján	Újoncok proaktivitása	Jones (1986) kérdőívnek eredeti változata	Keresztmetszeti	Egyetemi hallgatók (átlag életkor 21 év)	Társas integráció, P – O fit, elégedettség, elköteleződés

3.Melléklet: Proaktivitás kutatások összefoglalása

18. Táblázat: Proaktív kutatások összefoglalása (saját rendszerezés)

Releváns kutatások	Proaktív taktikák	Tartalom	Forrás	Keresztmetszeti vagy longitudinális	Minta jellemzői (újjonc típusok)	Eredményváltozók
Chao és tsai. (1992)	Informális mentor keresése			Keresztmetszeti	Alumni	Elköteleződés
Ostroff és Kozlowski (1992)	Megfigyelés, kísérletezés, referenciák keresése		Kollegák, mentorok, közvetlen felettes	Longitudinális	Egyetemi végzős hallgatók (menedzsment és műszaki)	Elégedettség, elköteleződés, kilépési szándék, stressz
Morrison (1993b)	Megfigyelés Visszajelzés kérése Információ keresés	Teljesítmény, társas, technikai, normatív és referens	Kollegák, közvetlen felettes	Longitudinális	Végzős egyetemi hallgatók	Akkulturáció, társas integráció, szerep tisztázás és feladatok ismerete
Morrison (1993a)	Megfigyelés Kérdezés	Teljesítmény, társas, technikai, normatív és referens	Kollegák, közvetlen felettes Dokumentumok (pl. munkaköri leírás)	Longitudinális	Végzős egyetemi hallgatók	<i>Elégedettség, teljesítmény, kilépési szándék</i>
Bauer és Green (1994)	Munkával kapcsolatos tevékenységek végzése			Longitudinális	Doktoranduszok és egyetemi oktatók	<i>Adaptáció, teljesítmény, elköteleződés</i>
Morrison (1995)	Kérdezés, megfigyelés, passzív viselkedés	Információk: technikai, referens, társas, szervezeti, normatív, politikai,		Keresztmetszeti	Közgazdász végzős hallgatók	Információk hasznossága, Szükséges információk aktív megszerzése vagy passzív befogadása
Ashford és Black (1996)	Kapcsolatépítés, sensemaking, munkahely			Longitudinális	Egyetemi hallgatók (műszaki és menedzsment)	Teljesítmény, elégedettség, kontroll igény,

	változtatás egyeztetése, keretezés (framing)					
Holder (1996)	Információ keresés: álcázott (overt) -, indirekt kérdések, határok próbálgatása, álcázó beszélgetés, megfigyelés)			keresztmetszeti	Munkásnők	Szerepképtélműség, szerepkonfliktus, információ keresés társas költsége
Saks és Ashforth (1996)	Önmegfigyelés, célok kitűzése, onjuttalmazás, önbüntetés, próba			Longitudinális	Könyvelők	Motiváció, teljesítmény, elégedettség, bizonytalanság, elköteleződés,
Settoon és Adkins (1997)			Kollegák, közvetlen felettes, család, barátok	Longitudinális	Egészségügyi dolgozók	Szerepképtélműség, szerepkonfliktus, elégedettség, elköteleződés, kilépési szándék
Bauer és Green (1998)	Információkeresés	Feladat -, kapcsolat orientáció		Longitudinális	Végzős egyetemi hallgatók, kollegáik, menedzserek	Szerep egyértelműség, elfogadottság, a menedzserek részéről, teljesítmény, elköteleződés, elégedettség

Hivatkozások

Aaltio, I., Mills, A., J. és Helms Mills, J., C. (2002): Exploring gendered organizational cultures, *Culture and organizations*, 8(2);

Ackroyd, S. és Crowdy, P. (1990): Can culture be managed? Working with raw material: the case of the English slaughterman, *Personnel Review*, 19(5), 3-13 old.;

Adkins, C., L. (1995): Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination, *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862 old.;

Adkins, B. és Caldwell, D. (2004): Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most?, *Journal of Organizational Behavior*, 969 – 978 old.;

Allaire, Y. és Firsirotu, M. (1984): Theories of organizational culture, *Organization Studies*, 193 - 226 old.;

Allen (2006): Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?, *Journal of Management*, 237 – 256 old.;

Allen, N., J. és Meyer, J., P. (1990): Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 847 – 858 old.;

Alvesson, M. (1993): Organizations as rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management Studies*, 997 – 1015 old.;

Alvesson, M. (1994): Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency, *Organizational Studies*, 535 – 563 old.;

Alvesson, M. (2003): *Understanding organizational culture*, Sage, Thousand Oaks: CA;

Alvesson, M. (2006): Shakers, strugglers, story – tellers, surfers and others. Varieties of perspectives on identities, *EGOS*, Bergen, 1 – 16 old.;

Alvesson, M. és Berg, P. (1990): *Corporate culture and organizational symbolism*, de Gruyter, Berlin;

Alvesson, M. és Billing, Y. (1997): *Understanding gender and organizations*, Sage, Thousand Oaks: CA;

Alvesson, M., Ashcraft, K., L. és Thomas, R. (2008): Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies, *Organization*, 15(1), 5-28 old.;

Alvesson, M. és Robertson, M. (2006): The best and the brightest: the construction, significance and effects of elite identity in consulting firms, *Organization*, 13(2), 195-224 old.;

Alvesson, M. és Willmott (2002): Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644 old.;

Anakwe, U., P. és Greenhaus, J., H. (1999): Effective socialization of employees: socialization content perspective, *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315 – 329 old.;

Anderson, N. és Thomas, H., D., C. (1996): Work group socialization, in West, M., A. (ed.): *Handbook of work groups*, Wiley, Chichester, 423 – 450 old.;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (1998a): Making up accountants: the professional and organizational socialization of trainee chartered accountants, Ashgate, Aldershot;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (1998b): „Work hard, play hard”: the use of cliché in two accountancy practices, *Organization*, 5(4);

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2000): In the name of the client: the service ethic in two international accounting firms, *Human Relations*, 53(9), 1151-1174 old.;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2001): Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi – national accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, 99 – 122 old.;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2002): Accounting professionals and the accounting profession: linking conduct and context, *Accounting and Business Research*, 32, 41-56 old.;

Anderson – Gough, F., Grey, C. és Robson, K. (2005): “Helping them to forget...”: the organizational embedding of gender relations in public audit firms, *Accounting, Organizations and Society*, 469 – 490 old.;

Antalovits, M. (2000): Munkaköri/munkahelyi szocializáció, in Mészáros, A. (szerk.): *Munkapszichológia*, Szent István Egyetem szöveggyűjteménye, Gödöllő, 65 – 77 old.;

Antony, J., S. (2002): Reexamining doctoral student socialization and professional development: moving beyond the congruence and assimilation orientation, in Smart, J., C. and Tierney, W., G. (szerk.): *Higher education: handbook of theory and research*, Kluwer Academic Publisher, 349 – 380 old.;

Ashford, S., J. és Black, J., S. (1996): Proactivity during organizational entry: the role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 199 – 214 old.;

Ashford, S., J. és Taylor S. (1990): Adaptation to work transitions: an integrative approach, in *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8, 1 – 39 old.;

Ashforth, B., E. (2007): Commentary – Identity: the elastic concept, in Bartel, C., A., Blader, S. és Wrzesniewski, A. (szerk.): *Identity and the modern organization*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, 85 – 96 old.;

Ashforth, B., E. (2001): Role transitions in organizational life: an identity-based perspective, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey;

Ashforth, B., E., Harrison, S., H. és Corley, K., G. (2008): Identification in organization: an examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34(3), 325-374 old.;

Ashforth, B., E. és Johnson, S., A. (2001): Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context, in Hogg, M., A. and Terry, D., J. (szerk.): Social identity processes in organizational contexts, Psychology Press, Philadelphia, 31 – 48 old.;

Ashforth, B., E. és Kreiner, G., E. (1999): “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity, Academy of Management Review, 24(3), 413 – 434 old.;

Ashforth, B., E. és Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, Academy of Management Review, 20 – 39 old.;

Ashforth, B., E. és Saks, A. M. (1996): Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, Academy of Management Journal, 149 – 178 old.;

Ashforth, B., E., Saks, A., M. és Lee, R., T. (1997): On the dimensionality of Jones’ (1986) measures of organizational socialization tactics, International Journal of Selection and Assessment, 5(4), 200 – 214 old.;

Ashforth, B., E., Saks, A., M. és Lee, R., T. (1998): Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context, Human Relations, 51(7), 897 – 926 old.;

Ashforth, B., E., Sluss, D., M. és Harrison, S., H. (2007): Socialization in organizational context, in Hodgkinson, G., P. and Ford, J., K. (szerk.): International review of industrial and organizational psychology, vol. 22, 1 – 70 old.;

Ashforth, B., E., Sluss, D., M. és Saks, A., M. (2007): Socialization tactics, proactive behaviour and newcomer learning: integrating socialization models, Journal of Vocational Behavior, 447 – 462 old.;

Atiyyah, H., S. (1996): Expatriate acculturation in Arab Gulf countries, The Journal of Management Development, 15(5), 37 – 47 old.;

Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest;

Bakacsi, Gy. és Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a 90 – es évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány, 2;

Bakken, T. és Hernes, T. (2006): Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead, Organization Studies, 1600 – 1616 old.;

Baker, W., K. (1995): Allen and Meyer’ 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling, Human Relations, 48(2), 169 – 186 old.;

Bandura, A. (1976): Szociális tanulás utánpótlás útján, in Pataki, F. (szerk.): Pedagógiai szociálpszichológia, Gondolat Kiadó, Budapest, 84 – 122 old.;

Barley, S. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures, Administrative Science Quarterly, 24 – 60 old.;

Bartel, C., A., Blader, S. és Wrzesniewski, A. (2007): Identity and the modern organization, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.;

Bartunek, J. (1984): Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 355-372 old.;

Bartunek, J. és Moch, M. (1991): Multiple constituencies and the quality of working life intervention at FoodCom, in Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (szerk.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, 104 – 114 old.;

Bauer, T., N. és Green, S., G. (1994): The effect of newcomer involvement in work related activities: a longitudinal study of socialization, *Journal of Applied Psychology*, 211 – 223 old.;

Bauer, T., N. és Green, S., G. (1998): Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behaviour on socialization, *Journal of Applied Psychology*, 72 – 83 old.;

Bauer, T., N., Morrison, E., W. és Callister, R., R. (1998): Organizational socialization: a review and directions for future research, in Ferris, G., R. (szerk.): *Research in personnel and human resources management*, CT:JAI Press, Greenwich, 149 – 214 old.;

Beech, N. és McInnes, P. (2006): Relationships and obligations in identity work, *EGOS*, Bergen, 1 – 15 old.;

Beyer, J., M., Hannah, D., R. és Milton, L., P. (2000): Ties that bind. Culture and attachment in organizations, in Ashkanasy, N., M., Wilderom, C., P., M. and Peterson, M., F. (szerk.): *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, 323 – 338 old.;

Beyer, J., M. és Hannah, D., R. (2002): Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting, *Organization Science*, 13(6), 636 – 652 old.;

Billing, Y., D. és Sundin, E. (2006): From managing equality to managing diversity. A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity, in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (szerk.): *Handbook of workplace diversity*, SAGE Publications, London, 95 – 120 old.;

Black, J., S. (1992): Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure and role innovation, *Group & Organization management*, 17(2), 171 – 192 old.;

Black, J., S., Mendenhall, M. és Oddou, G. (1991): International adjustment: integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*;

Black, J., S. és Ashford, S., J. (1995): Fitting in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires, *Human Relations*, 421 – 437 old.;

Bloor, G. and Dawson, P. (1994): Understanding professional culture in organizational context, *Organization Studies*, pg. 275 – 295;

Boisnier, A. és Chatman, J., A. (2002): The role of subcultures in agile organizations, in Petersen, R. and Mannix, E. (szerk.): *Leading and managing people in dynamic organizations*;

Bokor, A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, PhD értekezés, Kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest;

- Bokor, A. (2003): A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára, *Vezetéstudomány*, 10. szám, 37 – 56 old.;
- Bokor, A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció?, *Vezetéstudomány*, 2. szám, 2-21 old.;
- Bokor, A. és Radácsi, L. (2007): Aranykalitkában – Fiatal vállalatvezetők rendszerváltás utáni Magyarországon, Alinea Kiadó, Budapest;
- Bourassa, L. és Ashforth, B., E. (1998): You are about to party *Defiant* style: socialization and identity onboard an Alaskan fishing boat, *Journal of Contemporary Ethnography*, 171 – 196 old.;
- Bögre, Zs. (2003): Társadalmi – politikai változások hatása a vallásos identitás alakulására Magyarországon (1948 – 1990) – különös tekintettel az 1948-1964 közötti időszakra, doktori disszertáció;
- Bravo, M., J., Peiro, J., M., Rodriguez, I. és Whitely, W., T. (2003): Social antecedents of the role stress and career enhancing strategies of newcomers to organizations: a longitudinal study, *Work & Stress*, 195 – 217 old.;
- Brett, J., M., Feldman, D., C. és Weingart, L. R. (1990): Feedback seeking behavior of new hires and job changers, *Journal of Management*, 171 – 192 old.;
- Brewer, M., B. (1991): The social self: On being the same and different at the same time, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 475 – 482 old.;
- Buchanan, B. II. (1974): Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533 – 546 old.;
- Bullis, C. és Bach, B. (1989): Socialization turning points: an examination of change n organizational identification, Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, 1-38 old.;
- Burell, G. (1994): Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jurgen Habermas, *Organization Studies*, 1 – 9 old.;
- Burell, G. és Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis, Heinemann, London;
- Burrus, K. (1997): National culture and gender diversity within one of the universal swiss banks: an experiential description of a professional women officer and president of the women managers' association, in Sackmann, S., A. (szerk.): Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction, London, Sage Publication, 209 – 227 old.;
- Cable, D., M. és Judge, T., A. (1996): Person – organization fit, job choice decision and organizational entry, *Organizational Behaviour and Human decision processes*, 294 – 311 old.;
- Cable, D., M. és Parsons, C., K. (2001): Socialization tactics and Person – Organization fit, *Personnel Psychology*, 54(1), 1 – 23 old.;

Cahill, S., E. (1999): The boundaries of professional socialization: The case of North American Funeral Directors, *Symbolic Interaction*, 22(2), 105-119 old.;

Carlsen, A. (2006): Organizational becoming as dialogic imagination of practice: the case of indomitable gauls, *Organization Science*, 17(1), 132 – 149 old.;

Chan, D. és Schmitt, N. (2000): Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modelling approach to understanding newcomer adaptation, *Journal of Applied Psychology*, 190 – 210 old.;

Chao, G., T., O'Leary – Kelly, A., M., Wolf, S., Klein, H., J. és Gardner, P., D. (1994): Organizational socialization: its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 730 – 743 old.;

Chao, G., T., Walz, P., M. és Gardner, P., D. (1992): Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non – mentored counterparts, *Personnel Psychology*, 619 – 636 old.;

Chase, S., E. (2008): Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices, in Denzin, N., K. és Lincoln, Y., S. (szerk): *The Sage handbook of qualitative research*, 3. kiadás, SAGE Publications, Thousand Oaks;

Chatman, J., A. (1991): Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 459 – 484 old.;

Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. és George, E. (2004): Identifying the ingroup: a closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity, *Academy of Management Review*, 29(2), 180 – 202 old.;

Chen, G. (2005): Newcomer adaptation in teams: multilevel antecedents and outcomes, *Academy of Management Journal*, 48(1), 101 – 116 old.;

Chen, G. és Klimoski, R., J. (2003): The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges and empowerment, *Academy of Management Journal*, 46(5), 591 – 607 old.;

Chevrier, s. (1993): *Multicultural management: fashion or passing fad?* EGOS, Paris, 1 – 35 old.;

Clausen, J., A. (1968): Supplement: Recent developments in socialization theory and research, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 139 – 155 old.;

Coffey, A., J. (1994): “Timing is everything”: graduate accountants, time and commitment, *Sociology*, 28(4), 943 – 956 old.;

Cohen – Scali, V. (2003): The influence of family, social and work socialization on the construction of the professional identity of young adults, *Journal of Career Development*, 29(4), 237 – 249 old.;

Cole, M. és Cole, S., R. (2006): *Fejlődéslélektan*, Osiris Kiadó, Budapest;

Collinson, D., L. (2003): Identities and insecurities: selves at work, *Organization*, 10(3), 527-547 old.;

Cooper – Thomas, H. és Anderson, N. (2002): Newcomer adjustment: the relationship between socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 423 – 438 old.;

Cooper – Thomas H., D., Van Vianen, A. és Anderson, N. (2004): Changes in person – organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P – O fit, *European Journal of work and organizational psychology*, 13(1), 52 – 78 old.;

Cooper – Thomas, H., D. és Anderson, N. (2006): Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492 – 516 old.;

Corley, K., G. (2004): Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change, *Human Relations*, 57(9), 1145 – 1163 old.;

Corley, K., G., Harquail, C., V., Pratt, M., G., Glynn, M., A., Fiol, C., M. és Hatch, M., J. (2006): Guiding organizational identity through aged adolescence, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85 – 99 old.;

Costas, J. és Fleming, P. (2009): Beyond dis-identification: a discursive approach to self-alienation in contemporary organizations, *Human Relations*, 62(3), 353-378 old.;

Covaleski, M., Dirsmith, H., W., Heian, J., B. és Sorwel, S. (1998): The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in BIG6 public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 43, 298 – 327 old.;

Cox, T. and Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational effectiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3), 45 -56 old.;

Cox, T. (1993): Cultural diversity in organizations: theory, research and practice, Barrett – Koehler, San –Francisco;

Cox, T. (2001): Creating the multicultural organization, Jossey – Bass, San Francisco;

Crant, J., M. (2000): Proactive behaviour in organizations, *Journal of Management*, 26(3), 435 – 462 old.;

Csepeli, Gy. (1997): Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest;

Dahler – Larsen, P. (1997): Organizational Identity as a crowded category. A case of multiple and quickly shifting “we” typifications, in Sackmann, S., A. (szerk.): Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction, London, Sage Publication, 367 – 389 old.;

Dass, P. és Parker, B. (1999): Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning, *The Academy of Management Executive*, 13(2);

Deal, T., és Kennedy, A. (1982): Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Addison – Wesley, Reading MA;

Delobbe, N. és Vandenberghe, C. (2001): La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire, *Le travail humain*, 64(1), 61–89 old.;

(http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TH&ID_NUMPUBLIE=TH_641&ID_ARTICLE=TH_641_0061, letöltve: 03.08.2007);

De los Reyes P. (2000): Diversity at work: Paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity, *Economic and industrial democracy*, 21(2), 253 – 266 old.;

DiSanza, J., R. (1995): Bank teller organizational assimilation in a system of contradictory practices, *Management Communication Quarterly*, 9(2), 191 – 218 old.;

Dose, J., J. (1997): Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 219 – 240 old.;

Denison D. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York;

Denzin, N., K. (1989): *Interpretive interactionism*, Sage Publications, London;

De Vries, S. (1997): Ethnicity cross-cutting organizational borders. Ethnic diversity in organizations: a dutch experience, in Sackmann, S., A. (szerk.): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication, 297 – 314 old.;

Dutton, J. és Dukerich, J. (1991): Keeping an eye in the mirror: Image and identity in the organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 517 – 554 old.;

Edmondson, A., C. és McManus (2007): Methodological fit in management field research, *Academy of Management Review*, 32(4), 1155 – 1179 old.;

Eisenhardt, K., M. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 532 – 550 old.;

Eisenhardt, K., M. és Graebner, M., E. (2007): Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25 – 32 old.;

Erez, M. és Gati, E. (2004): A dynamic, multi – level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of global a culture, *Applied psychology: an international review*, 53(4), 583 – 598 old.;

Feldman, D., C. (1976): A practical program for employee socialization, *Organizational Dynamics*, 64 – 80 old.;

Feldman, D., C. (1976): A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 433 – 452 old.;

Feldman, M., S. (1991): The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors, in Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (szerk.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, 145 – 156 old.;

- Fisher, C., D. (1986): Organizational socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145 old.;
- Fogarty, T. (1992): Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research, *Accounting, Organizations and Society*, 129 – 150 old.;
- Fogarty, T., J. (2000): Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms, *Journal of Managerial Issues*, 13-33 old.;
- Foucault, M. (1977): *Discipline and punishment: the birth of a prison*, Lane, London;
- Fromm, E. (1993): *Menekülés a szabadságtól*, Akadémiai Kiadó, Budapest;
- Geertz, C. (2001): Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez, in *Az értelmezés hatalma*, Osiris Kiadó, Budapest (eredeti: *The interpretation of cultures*, 1973, Basic Books, New York);
- Gelei, A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*, Ph.D. értekezés, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest;
- Gherardi, S. (1995): *Gender, symbolism and organizational cultures*, Sage Publication, London;
- Gregory, K., L. (1983): Native view paradigms: multiple cultures and culture conflict in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 359 – 376 old.;
- Grey, C. (2004): Career as a project of self and labour process discipline, in Pullen, A. és Linstead, S. (szerk.): *Organization and Identity*, Routledge, London;
- Grey, C. (2005): *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Griffin, A., E., C., Colella, A. és Goparaju, S. (2000): Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective, *Human Resource Management Review*;
- Gruman, J., A., Saks, A., M. és Zweig, D., I. (2006): Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, *Journal of Vocational Behavior*, 90 – 104 old.;
- Gubrium, J., F. és Holstein, J. (1997): *Analyzing narrative reality*, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Gundry, L., K. és Rousseau, D., M. (1994): Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message, *Human Relations*, 47(9), 1063 – 1089 old.;
- Hall, D., T. (2002): *Careers in and out of organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Hall, D., T. és Mirvis, P., H. (1995): The new career contract: developing whole person at midlife and beyond, *Journal of Vocational Behavior*, 269 – 289 old.;

Hallier, J. és James, P. (1999): Group rites and trainer wrongs in employee experiences of job change, *Journal of Management Studies*, 36(1), 45-67 old.;

Handy, C. (1985): *Understanding organizations*, Penguin, Harmondsworth;

Hanges, P., J., Dickson, M., W., és Sipe, M., S. (2004): Rationale for GLOBE statistical analysis: scaling of societies and testing hypothesis, in House, R., J., Hanges, P., J., Javidan, M., Dorfman, P., W., Gupta, V. and GLOBE associates (szerk.): *Leadership, culture and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 219–233 old.;

Hart, Z., P. és Miller, V., D. (2005): Context and message content during organizational socialization: a research note, *Human Communication Research*, 31(2), 295 – 309 old.;

Hatch, M., J. (1997): *Organization theory, Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*, Oxford University Press, Oxford;

Hatch, M., J. és Yanow, D. (2006): *Methodology by metaphor: painting and the study of organizational identity*, EGOS, Bergen, 1 – 50 old.;

Hatch, M., J. és Schultz, M. (2002): The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, 55(8), 989 – 1018 old.;

Haueter, J., A., Macan, T., H. és Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale, *Journal of Vocational Behavior*, 20 – 39 old.;

Heidrich, B. (2000): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*, Bíbor Kiadó, Miskolc;

Hernes, H. (1997): Cross – cutting identifications in organizations, in Sackmann, S., A. (ed.): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication, 343 – 366 old.;

Hernes, T. (2004): Studying composite boundaries: a framework of analysis, *Human Relations*, 57(1), 9 – 29 old.;

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., és Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 286 – 316 old.;

Hollway, W. és Jefferson, T. (1997): Eliciting narrative through in-depth interview, *Qualitative Inquiry*, 53-70 old.;

Holder, T. (1996): Women in non traditional occupations: information seeking during organizational entry, *Journal of Business Communication*, 6 – 26 old.;

Holstein, J. és Gubrium, J. (2000): *The self we live by: narrative identity in a postmodern world*, Oxford University Press, New York;

Holton, E., F. (1996): New employee development: a review and reconceptualization, *Human Resource Development Quarterly*, 233 – 252 old.;

Ibarra, H. (1995): Race, opportunity and diversity of social circles in managerial networks, *Academy of Management Journal*, 38(3), 673 – 703 old.;

Ibarra, H. (1999): Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 764 – 791 old.;

Ibarra, H. (2003): *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*, Harvard Business School Press;

Ibarra, H. és Barbulescu, R. (2010): Identity as narrative: prevalence, effectiveness and consequences of narrative identity work in macro work role transitions, *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154 old.;

Ibarra, H. és Petriglieri (2007): Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions, working paper, INSEAD;

Ivanov, K. (2003): "Azt hittem, majd megváltom a világot". Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdek munkahelyi szocializációjáról, *Vezetéstudomány*, 34(11), 46 – 55 old.;

Janesick, V., J. (2000): The choreography of qualitative research design, in Denzin, N., K. és Lincoln, Y., S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, California, 379 – 399 old.;

Jarjabka, Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, *Vezetéstudomány*, 3. sz., 16-26 old.;

Jávor, I. és Rozgonyi, T. (2005): *Hatalom, konfliktus, kultúra*, KJK, Budapest;

Jones, G., R. (1986): Socialization tactics self – efficacy and newcomer's adjustment to organizations, *Academy of Management Journal*, 262 – 279 old.;

Kammeyer – Mueller, J., D. és Wanberg, C., R. (2003): Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779 – 794 old.;

Karácsonyi, A. (2006): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány*, Special issue, 25 – 34 old.;

Kärreman, D. és Alvesson, M. (2004): Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge – intensive firm, *Organization*, 11(1), 149 – 175 old.;

Kim, T., Y., Cable, D., M. és Kim, S., P. (2005): Socialization tactics, employee proactivity and Person – Organization fit, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232 – 241 old.;

Klein, K., J., Dansereau, F. és Hall, R., J. (1994): Level issues in theory development, data collection and analysis, *Academy of Management Review*, 195 – 229 old.;

Klein, H., J., Fan, J. és Preacher, K., J. (2006): The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: a mediational approach, *Journal of Vocational Behavior*, 96 – 115 old.;

Klein, H., J. és Weaver, N., A. (2000): The effectiveness of an organizational – level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, 47 – 66 old.;

Klynn, B., J. (2001): Getting new executives on-board: investigating an integrated theory of socialization, PhD Thesis, Ohio State University;

Koot, W., C., J. (1997): Strategic utilization of ethnicity in contemporary organizations, in Sackmann, S., A. (ed.): Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction, London, Sage Publication, 315 – 340 old.;

Kosmala, K. és Herrbach, O. (2006): The ambivalence of professional identity: on cynism and jouissance in audit firms, Human Relations, 59(10), 1393-1428 old.;

Kraimer, M., L. (1997): Organizational goals and values: a socialization model, Human Resource Management Review, 7(4), 425 – 447 old.;

Kreiner, G., E., Hollensbe, E., C. és Sheep, M., L. (2006): Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance, Academy of Management Journal, 49(5), 1031 – 1057 old.;

Kroman Myers, K. és McPhee, R., D. (2006): Influences on member assimilation in workgroups in high reliability organizations: a multilevel analysis, Human Communication Research, 440 – 468 old.;

Kulik, C., T. és Bainbridge, T., J. (2006): Psychological perspectives on workplace diversity, in in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (eds.): Handbook of workplace diversity, London, SAGE Publications, 25-52 old.;

Kunda, G. (1992): Engineering culture, Temple University Press, Philadelphia;

Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California.

Laker, D., N. és Steffy, B., D. (1995): The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment, *Journal of Social Behavior and Personality*, 645-660 old.;

Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data, Academy of Management Review, 24(4), 691 – 710 old.;

Larsson, R. és Lubatkin, M. (2001): Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case study, Human Relations, 54(12), 1573 – 1607 old.;

Laurila, J. (1997): Discontinuous technological change as a trigger for temporary reconciliation of managerial subcultures, in Sackmann, S. (ed.): Cultural complexity in organizations, Sage, Thousand Oaks, 252 – 271 old.;

Lawrence, P., R. és Lorsch, J., W. (1967): Differentiation and integration in complex organizations, Administrative Science Quarterly, 1 – 47 old.;

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. és Zilber, T. (1998): Narrative research, Sage Publications, London;

Linstead, S. és Grafton – Small, R. (1992): On reading organizational culture, *Organization Studies*, 331 – 355 old.;

Litvin, D., R. (1997): The discourse of diversity: from biology to management, *Organization*, 4(2), 187 – 209 old.;

Litvin, D., R. (2006): Diversity. Making space for a better case, in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (eds.): *Handbook of workplace diversity*, SAGE Publications, London, 75–94 old.;

Louis, M., R. (1980): Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 226-251 old.;

Lutfeý, K. és Mortimer, J., T. (2003): Development and socialization through the adult life course, in Delamater, J. (ed.): *Handbook of social psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 183 – 202 old.;

Maaloe, E. (2010): *Approaches to Case Study and Their Validity*. (kézirat változata a készülőben levő könyvnek: *Varieties of validity for Case Study research*);

Maitlis, S. 2009. Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth, in Roberts, M. és Dutton J. E. (szerk.): *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, New York;

Major, D., A., Kozłowski, S., W., J., Chao, G., T. és Gardner, P., D. (1995): A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factors, *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418 – 431 old.;

Markus, H. és Nurius, P. (1986): Possible selves, *American Psychologist*, 41, 954 – 969 old.;

Martin, J. (1992): *Cultures in organizations*, OXFORD University Press, New York;

Martin, J. (2002): *Organizational culture: mapping the terrain*, Sage Publication, London;

Martin, J., Feldman, M., Hatch, M. és Sitkin, S. (1983): The uniqueness paradox in organizational stories, *Administrative Science Quarterly*, 438 – 453 old.;

Martin, J., Frost, P., J. és O'Neill, O., A. (2006): Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance, in Clegg, S., R., Hardy, C., Lawrence, T., B. and Nord, W., R. (szerk.): *The SAGE Handbook of organization studies*, 2nd edition, SAGE, London, 725 – 753 old.;

Martin, J. és Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, 52 – 64 old.;

Maxwell, J., A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*, Sage Publications, Thousand Oaks, California;

Málovics, É. (2004): Szervezeti kultúra és identitás, in Czagány, L. és Garai, L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004, JATEPress, Szeged, 151 – 167 old.;

- Mármaros, A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 6 szám, 2-16 old.;
- McCormack, C. (2000): From interview transcripts to interpretive story – Viewing the story through multiple lenses, *Field methods*, 12, 298-315 old.;
- McCormack, C. (2000): From interview transcripts to interpretive story –Developing an interpretive story, *Field methods*, 12, 282-297 old.;
- Meyerson, D. (1991): “Normal” ambiguity? A glimpse of an occupational culture, in Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (szerk.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, 131 – 144 old.;
- Meyerson, D. és Martin, J. (1987): Cultural change: an integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 24, 623 – 647 old.;
- Miles, A. B. és Huberman, A. M. (1984): *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, London;
- Miller, V., D. és Jablin, F., M. (1991): Information seeking during organizational entry: influence, tactics and a model of the process, *Academy of Management Review*, 92 – 120 old.;
- Milliken F., J. és Martins, L., L. (1996): Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21(2), 402 – 433 old.;
- Mills, A. (1988): Organization, gender and culture, *Organizations Studies*, 351 – 370 old.;
- Mills, A. és Hatfield, J. (1997): Air Canada vs. Canadian: competition and merger in the framing of airline culture, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 93 – 124 old.;
- Mishler, E., G. (1986): *Research interviewing: context and narrative*, Harvard University Press, Cambridge;
- Mishler, E., G. (1999): *Storylines: craft artists’ narratives of identity*, Harvard University Press, Massachusetts;
- Myers, K., K. és Oetzel, J., G. (2003): Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 438-457old.;
- Myers, K., K. és McPhee, R., D. (2006): Influences on member assimilation in workgroups in high reliability organizations: a multilevel analysis, *Human Communication Research*, 32, 440 – 468 old.;
- Moreland, R., L. és Levine, J., M. (1982): Socialization in small groups: temporal changes in individual – group relations, *Advances in Experimental Social Psychology*, 137 – 192 old.;
- Moreland, R., L. és Levine, J., M. (2001): Socialization in Organizations and work groups, in Turner, M., E. (szerk.): *Groups at work: theory and research*, LEA Publishers, London, 70 – 112 old.;

Moreland, R., L., Levine, J., M. és McMinn, J., G. (2001): Self – categorization and work – group socialization, in Hogg, M., A. and Terry, D., J. (szerk.): Social identity processes in organizational context, 87 – 100 old.;

Morrison, E., W. (1993a): Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36, 557 – 589 old.;

Morrison, E., W. (1993b): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 173 – 183 old.;

Morrison, E., W. (1995): Information usefulness and acquisition during organizational encounter, *Management Communication Quarterly*, 131 – 155 old.;

Morrison, E., W. (2002): Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149 – 1160 old.;

Nahavandi, A. és Malekzadeh, A., R. (1988): Acculturation in mergers and acquisitions, *The Academy of Management Review*, 13(1), 79 – 90 old.;

Nelson, D., L. (1987): Organizational socialization: a stress perspective, *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 311 – 324 old.;

Nemes, F. (1988): A szervezeti szocializáció, mint kultúraelsajátítási folyamat, *Vezetéstudomány*, 5 – 12 old.;

Nemetz, P., L. és Christensen, S., L. (1996): The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism, *Academy of Management Review*, 21(2), 434 – 462 old.;

Nicholson, N. (1984): A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, 172 – 191 old.;

Nkomo, S., M. (1992): The emperor has no clothes: rewriting race into the study of organizations, *Academy of Management Review*, 487 – 513 old.;

Nkomo, S., M. és Cox, T., Jr. (1996): Diverse identities in organizations, in Clegg, S., R., Hardy, C. and Nord, W., R. (szerk.): *Handbook of organization studies*, SAGE Publications, Thousand Oaks: CA, 338 – 356 old.;

Nkomo, S., M. és Stewart, M., M. (2006): Diverse identities in organizations, in Clegg, S., R., Hardy, C., Lawrence, T., B. and Nord, W., R. (szerk.): *The SAGE handbook of organization studies*, 2. kiadás, SAGE Publications, London, 520 – 540 old.;

Omanović, V. (2004): A production of diversity. Appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis, BAS Publishing, Göteborg;

Ostroff, C. és Kozlowski, S., W., J. (1992): Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 849 – 874 old.;

Ott, J. (1989): *The organizational culture perspective*, The Dorsey Press, Chicago;

O'Reilly, C., A., Chatman, J. és Caldwell, D., A. (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit, *Academy of Management Journal*, 487 – 516 old.;

Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison – Wesley;

Parker, M. (2000): *Organizational culture and identity*, SAGE Publication, London;

Pataki, F. (2001): *Élettörténet és identitás*, Osiris Kiadó, Budapest;

Pentland, B., T. (1993): Getting comfortable with the numbers: auditing and the micro-production of macro-order, *Accounting, organizations and Society*, 18(7/8), 605-620 old.;

Pentland, B., T. (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation, *Academy of Management Review*, 24(4), 711-721 old.;

Peters, T. J. és Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York, (magyarul: Peters, T. J. és Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*, Kossuth Könyvkiadó, - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest);

Pettigrew, A., M. (1979): On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570 – 581 old.;

Pettigrew, A., M. (1990): Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 267 – 292 old.;

Prasad, P., Pringle, J., K. és Konrad, A., M. (2006): Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges, in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (szerk.): *Handbook of workplace diversity*, SAGE Publications, London, 1 – 22 old.;

Pratt, M. (2000): The good, the bad and the ambivalent: managing identification among Amway distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493 old.;

Pratt, M., G., Rockmann, K., W. és Kaufmann, J., B. (2006): Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49(2), 235 – 262 old.;

Primecz, H. (2006): Étikusi és émiológiai kultúrakutatások, *Vezetéstudomány különszám*, 4 – 13 old.;

Primecz, H., Soós, Á. (2000) Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján, *Vezetéstudomány*, 6. szám;

Radácsi, L. (2003): "One best way" a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ügyén, 10. szám, 4 – 12 old.;

Raz, A., E. és Fadlon, J. (2005): Managerial culture, workplace culture and situated curricula in organizational learning, *Organization Studies*, 27(2), 165 – 182 old.;

Rhodes, C. és Brown, A.D. (2005): Writing responsibly: Narrative fiction and organization studies, *Organization*, 12 (4), 505-529 old.;

Riketta, M. és Van Dick, R. (2005): Foci of attachment in organizations: a meta – analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 525 – 546 old.;

Riessman, C. (2008): *Narrative methods for the Human Sciences*, Sage Publications, London;

Roberts, M. (2005): The power of the „imaginary” in disciplinary processes, *Organization*, 12, 619-642 old.;

Rollag, K. (2007): Defining the term “new” in new employee research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 – 75 old.;

Romani, L. (2007): How we talk about culture. Overview of the field of culture and management, *EGOS*, Vienna, 1 – 39 old.;

Rozgonyi, T. és Toarniczky, A. (2007): Szervezeti kultúra vizsgálata a Magyar Vízügyi Igazgatóságok példáján, *Társadalomkutatás*;

Ruiz – Quintanilla, S., A. és Claes, R. (1995): The impact of early career experiences on youth’s proactive work socialization behaviour, *CAHRS Working Papers Series*, Working Paper 95 – 16, 1 – 36 old. (letöltve: www.ilr.cornell.edu/CAHRS/, 01.08.2007);

Sackmann, S., A. (1997): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication;

Sackmann, S., A., Philips, M., E., Kleinberg, M., J. és Boyacigiller, N., A. (1997): Single and multiple cultures in international cross – cultural management research: Overview, in Sackmann (szerk.): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication;

Sackmann, S., A. és Philips, M., E. (2004): Contextual influences on culture research, *International Journal of Cross Cultural Management*, 370 – 390 old.;

Saks, A., M. és Ashforth, B., E. (1996): Proactive socialization and behavioural self management, *Journal of Vocational Behavior*, 301 – 323 old.;

Saks, A., M., Uggerslev, K., L. és Fassina, N., E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta – analytic review and test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, 413–446 old.;

Sam, D., L. és Berry, J., W. (2006): *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, Cambridge University Press, Cambridge;

Schein, E. (1968): Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, 1 – 16 old.;

Schein, E. (1990): Organizational culture, *American Psychologist*, 109 – 119 old.;

- Schein, E. (2004): *Organizational culture and leadership*, Jossey – Bass, San – Francisco;
- Scott, C. és Myers, K., K. (2005): The socialization of emotion: learning emotion management at the fire station, *Journal of Applied Communication Research*, 67–92 old.;
- Selvarajah, C., T. (1998): Expatriate acculturation: a comparative study of recent Chinese business migrants in New Zealand, *International Journal of Management*, 15(1), 103–115 old.;
- Settoon, R., P. és Adkins, C., L. (1997): Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members, *Journal of Business and Psychology*, 112 – 124 old.;
- Sharpe, D., R. (1997): Managerial control strategies and subcultural processes: on the shop floor in a Japanese manufacturing organization in the United Kingdom, in Sackmann, S., A. (szerk.): *Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction*, London, Sage Publication, 228 – 251 old.;
- Smircich, L (1983): Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 339 – 359 old.;
- Smith, D., B., Schneider, B. és Dickson, M. W. (2006): Meso organizational behaviour: comments on the third paradigm, in Clegg, S., R., Hardy, C., Lawrence, T., B. and Nord, W., R. (szerk.): *The SAGE handbook of organization studies*, 2. kiadás, SAGE Publications, London;
- Smith, D. és Sparkes, C. (2008): Contrasting perspectives on narrating selves and identities: an invitation to dialogue, *Qualitative Research*, 8(5), 5 - 35 old.;
- Somlai, P. (1997): *Szocializáció. A kulturális átörökítés és társadalmi beilleszkedés folyamata*, Corvina Kiadó, Budapest;
- Stake, R., E. (2000): Case Studies. in: Denzin, N., K. és Lincoln, Y., S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, California, 435 – 453 old.;
- Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában: metodológia, módszerek, gyakorlat*, Osiris Kiadó, Budapest;
- Sveningsson, S. és Alvesson, M. (2003): Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56(10), 1163 – 1193 old.;
- Tajfel, H. és Turner, J., C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict, in Austin W., G. and Worchel, S. (eds.): *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA, 33 – 47 old.;
- Takács, I. (2006): A munkahelyi szocializáció és munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői, in Mészáros, A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága*, Z-Press Kiadó kft., Budapest, 296 – 315 old.;
- Taksa, L. (1992): Scientific management: technique or cultural ideology?, *Journal of Industrial Relations*, 34(3), 365 – 395 old.;
- Taylor, S. és Littleton, K. (2006): Biographies in talk: a narrative discursive research approach, *Qualitative Sociology Review*, 2(1), 22-38 old.;

Thomas, D. és Ely, R., J. (1996): Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, 74(5), 79 – 90 old.;

Thompson, L. és Fine, G. (1999): Socially shared cognition, affect and behavior: a review and integration, *Personality and Social Psychological Review*, 3(4), 278 – 302 old;

Thornborrow, T. és Brown, A., D. (2009): „Being regimented”: aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment, *Organization Studies*, 30(4), 355-375 old.;

Toarniczky, A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók, *Vezetéstudomány, Különszám*, 14 – 25 old.;

Tomasello, M. (2002): *Gondolkodás és kultúra*, Osiris Kiadó, Budapest;

Tomasello, M., Kruger, A., C. és Ratner, H., H. (1993): Cultural learning, *Behavioral and Brain Sciences*, 495-552 old.;

Topcu, K. (2005): A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata Magyar-osztrák menedzser interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés, PhD értekezés, Kézirat, Budapesti Corvinus Egyetem;

Trice, H. és Beyer, J. (1993): *The cultures of work organizations*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ;

Turner, B., A. (1986): Sociological aspects of organizational symbolism, *Organization Studies*, 101– 115 old.;

Turner, J., C. (1975): Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 5 – 34 old.;

Van Dick, R., Wagner, U. és Christ, O. (2004): The utility of broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 171 – 191 old.;

Van Maanen, J. (1991): The smile factory: work at Disneyland, in Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (szerk.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, 58 – 76 old.;

Van Maanen, J. és Schein, E., H. (1979): Toward a theory of organizational socialization, in Staw, B., M. (szerk.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 209 – 264 old.;

Varga, K. (1982): Szervezeti kultúránk koordinátái: szociálpszichológiai vizsgálat egy intézményen belül nemzetközi összehasonlítással, *Ergonómia*, 3. sz., 383 – 403. old;

Wanous, J., P. (1992): *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, London;

Watson, T., J. (2008): Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances, *Organization*, 15(1), 121-144 old.;

- Weick, K. E. (1979), "Cognitive Processes in Organizations," in B. M. Staw (szerk.): Research in Organizational Behavior, Vol. 1, JAI, Greenwich, 41-74 old.;
- Weick, K., E. (1991): The vulnerable system: an analysis of the Tenerife Air disaster, in Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (szerk.): Reframing organizational culture, Sage, Newbury Park, 58 – 76 old.;
- Wieland, S. (2010): Ideal selves as resources for the situated practice of identity, Management Communication Quarterly;
- Whetten, D., A. és Godfrey, P., C. (1998): Identity in organizations. Building theory through conversations, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Willmott, H. (1993): Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations, Journal of management studies, 515 – 552 old.;
- Wrong, D. H. (1961): The oversocialized conception of man in modern sociology, American Sociological Review, 26(2), 183 – 193 old.;
- Ybema, S. (2004) Managerial nostalgia: projecting a golden future, Journal of Managerial Psychology, 19(8), 825-841 old.;
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. és Sabelis, I. (2009): Articulating identities, Human Relations, 62(3), 299 - 322 old.;
- Yin, R., K. (2003): Case study research. Design and methods, 3. kiadás, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Zanoni, P. és Janssens, P. (2004): Deconstructing differences: the rhetoric of human resource managers' diversity discourses, Organization Studies, 25(1), 55 – 74 old.;