

Szóts-Kováts Klaudia

A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből

Vezetéstudományi Intézet

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

Egyetemi docens

© Szóts-Kováts Klaudia

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Ph.D. Program

A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből

Ph.D. értekezés

Szóts-Kováts Klaudia

Budapest, 2013

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| 1. BEVEZETÉS..... | 1 |
| 2. KUTATÁSI PROBLÉMAKÖR..... | 2 |
| 2.1. A KUTATÁSI TÉMA JELENTŐSÉGE | 2 |
| 2.2. A KUTATÓI ALAPÁLLÁS, KUTATÁSI CÉL ÉS KÉRDÉSEK | 4 |
| 3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS | 7 |
| 3.1. A MUNKA JELENTÉSE – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS | 7 |
| 3.1.1. A munka fogalma..... | 8 |
| 3.1.2. A munka jelentésének fogalma..... | 8 |
| 3.1.3. A munka jelentése: hiedelem, értékek, attitűdök..... | 10 |
| 3.1.3.1. A munka központi szerepe | 10 |
| 3.1.3.2. A munkaértékek | 12 |
| 3.1.3.3. A munkaorientációk | 13 |
| 3.1.4. Az értelmes munka..... | 19 |
| 3.1.4.1. Hogyan válik a munka értelmessé: a jelentésmechanizmusok | 21 |
| 3.1.5. Munka jelentése: egyéni megértés | 25 |
| 3.1.6. Munka jelentése: a társas hatás vizsgálata | 28 |
| 3.1.6.1. Társas információk feldolgozásának modellje | 28 |
| 3.1.6.2. A munkakör átalakításának modellje | 31 |
| 3.1.6.3. A munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje | 35 |
| 3.1.7. Munka jelentését vizsgáló kutatások saját rendszerezése | 39 |
| 3.2. JELENTÉSADÁS – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS | 44 |
| 3.2.1. A jelentésadás fogalma..... | 44 |
| 3.2.2. A jelentésadás jellemzői..... | 45 |
| 3.2.3. A jelentésadás folyamata..... | 48 |
| 3.2.4. Louis jelentésadási modellje..... | 49 |
| 3.2.5. A séma szerepe a jelentésadási folyamatban..... | 52 |
| 3.2.5.1. Munka és sémák..... | 53 |
| 3.2.5.2. Sémák változása..... | 55 |
| 3.2.6. Egyéni jelentésadás – empirikus kutatások..... | 56 |
| 4. A KUTATÁS KIVITELEZÉSE | 59 |
| 4.1. CÉLOK..... | 60 |
| 4.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS ELŐFELTEVÉSEK..... | 61 |
| 4.2.1. A kutatási kérdés megfogalmazása és pontosítása | 62 |
| 4.2.1.1. Munka jelentése – a tartalom vizsgálata..... | 62 |
| 4.2.1.2. Munka jelentése – a folyamat vizsgálata..... | 64 |
| 4.3. AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN..... | 65 |
| 4.3.1. A kutatói szerep | 67 |
| 4.3.2. Adatgyűjtés | 68 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.3.2.1. | Kutatási terep és mintaválasztás..... | 68 |
| 4.3.2.2. | Minta mérete, összetétele | 70 |
| 4.3.2.3. | Az adatgyűjtés folyamata | 72 |
| 4.3.2.4. | Kvalitatív interjú | 74 |
| 4.3.3. | <i>Adatelemzés</i> | 76 |
| 4.4. | ÉRVÉNYESSÉG: A KUTATÁS MINŐSÉGI KRITÉRIUMAI..... | 78 |
| 5. | KUTATÁSI EREDMÉNYEK..... | 82 |
| 5.1. | KELLEMETLEN MEGLEPETÉSEK | 83 |
| 5.1.1. | <i>Folyamat összefoglaló leírása</i> | 83 |
| 5.1.2. | <i>Folyamat részletes bemutatása</i> | 85 |
| 5.1.2.1. | Meglepő esemény..... | 85 |
| 5.1.2.2. | Feszültség megtapasztalása | 87 |
| 5.1.2.3. | A saját várakozások megkérdőjelezése | 88 |
| 5.1.2.4. | Magyarázat létrehozása | 88 |
| 5.1.2.5. | A helyzet újraértelmezése és cselekvés | 91 |
| 5.1.2.6. | A hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása..... | 98 |
| 5.2. | KELLEMES MEGLEPETÉSEK | 105 |
| 5.2.1. | <i>A helyzet újraértelmezése és cselekvés</i> | 107 |
| 5.2.2. | <i>A hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása</i> | 109 |
| 5.3. | MUNKAJELENTÉS VÁLTOZÁSÁNAK ÖSSZEFOGLALÁSA | 110 |
| 5.3.1. | <i>A változás tartóssága, állandóssága, terjedelme</i> | 110 |
| 5.3.2. | <i>Önbecsülés és jelentőség: a munka értelme</i> | 112 |
| 5.4. | A MUNKA JELENTÉSÉNEK KERETEI: A MUNKAJELENTÉS-SÉMÁK MODELLJE | 116 |
| 5.5. | DISZKUSSZIÓ..... | 121 |
| 5.5.1. | <i>A munka jelentésének szakirodalma</i> | 121 |
| 5.5.1.1. | Mechanizmusok és orientációk | 124 |
| 5.5.1.2. | A munkajelentés változását vizsgáló kutatások..... | 125 |
| 5.5.2. | <i>Jelentésadási folyamatok</i> | 128 |
| 5.5.3. | <i>HR szerepmodellek</i> | 130 |
| 5.5.4. | <i>A kutatás gyakorlati jelentősége</i> | 133 |
| 5.5.5. | <i>A kutatás eredményei összefoglalóan</i> | 135 |
| 5.5.6. | <i>További lehetséges kutatási irányok</i> | 136 |
| 6. | FÜGGELÉK..... | 138 |
| 6.1. | INTERJÚVÁZLAT | 139 |
| 6.2. | ESETEK | 141 |
| 6.2.1. | <i>Kellemetlen meglepetések</i> | 141 |
| 6.2.1.1. | A munka jelentésének átmeneti és instabil változása | 141 |
| 6.2.1.2. | A munka jelentésének tartós és stabil változása | 159 |
| 6.2.1.3. | Nincs változás a munka jelentésében | 179 |
| 6.2.2. | <i>Kellemes meglepetések</i> | 181 |
| 6.2.2.1. | A munka jelentésének tartós és stabil változása | 181 |
| 6.2.2.2. | Nincs változás a munka jelentésében | 194 |
| | HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE | 199 |

Ábrák jegyzéke

| | |
|--|-----|
| 1. ábra: A Burell–Morgan mátrix (Burell – Morgan, 1979:22 alapján) | 6 |
| 2. ábra: A három munkaorientáció és a kapcsolódó célstruktúra (forrás: Wrzesniewski, 1999: 12) | 15 |
| 3. ábra: A munkaorientáció kutatások összevetése (saját munka) | 15 |
| 4. ábra: A munkaorientációk közötti kapcsolat megjelenítése (forrás: Wrzesniewski, 1999: 122) | 18 |
| 5. ábra: A társas információ feldolgozás modellje (forrás: Salancik – Pfeffer, 1978:227) | 29 |
| 6. ábra: Munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (forrás: Wrzesniewski et al., 2003:104) | 36 |
| 7. ábra: Munka jelentése szakirodalom áttekintése (saját összeállítás) | 41 |
| 8. ábra: Jelentésadás a szervezetbe való belépéskor (forrás: Louis, 1980a: 242) | 49 |
| 9. ábra: A kvalitatív kutatás kivitelezésének interaktív modellje (forrás: Maxwell, 1996:5) | 59 |
| 10. ábra: Munkajelentés változása előzetes értelmezési keret (saját munka) | 65 |
| 11. ábra: Minta összetétele | 71 |
| 12. ábra A feldolgozott esetek alanyok szerint | 72 |
| 13. ábra: Az adatgyűjtés folyamata | 74 |
| 14. ábra: Az adatelemzés elemei: interaktív modell (forrás: Huberman – Miles, 1994:429) | 76 |
| 15. ábra: A munka jelentésének változása kritikus események hatására (saját munka) | 85 |
| 16. ábra: A helyzet újraértelmezésének és a munka jelentésének típusai az egyes esetekben (saját munka) | 111 |
| 17. ábra: A munkajelentés-sémák modellje (saját munka) | 118 |
| 18. ábra: A munkakör átalakítása és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka) | 126 |
| 19. ábra: A munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka) | 128 |
| 20. ábra: Louis jelentésadási modellje és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka) | 130 |

1. Bevezetés

„Ismét hatalmas lett az életkedvem. (...) Rádöbbsentem: az az életem értelme, amit én akarok neki adni.”

(P. Coelho: Az ötödik hegy)

Személyes történettel kezdem. Immár 16 éve, hogy az egyetemet elvégeztem, és azóta három-négy évente munkát váltottam és kerestem a helyem. Most már kilenc éve az egyetemen tanársegédként dolgozom, ami a karrierem szempontjából kiemelkedik hosszúságával. Mindig is foglalkoztatott, hogy miért, milyen céllal dolgozom, hogy mit jelent számomra a munkám. Most is keresem a helyem, gondolkodom olyan kérdéseken, mint: „Min múlik az, hogy mit gondolunk a munkánkról?” vagy „Mi ebben a környezetünk szerepe?” Nos, ezért is választottam ezt a témát.

Mit is jelent a munka? A legtöbbünkben általában nem is tudatosul ez a kérdés. Ezzel a témával azért érdemes foglalkozni, mert számos minket és a vállalatok vezetőit is érdeklő tényezőt befolyásol. Hatással van arra, hogy az egyén milyen mértékben elégedett a munkájával, mekkora stressz éri a munkavégzés közben, milyen a fizikai és pszichológiai egészsége, mekkora a motivációja, teljesítménye, és mekkora mértékben kötődik a munkahelyéhez és a munkájához.

Vizsgálatomban két, szívemhez közel álló területet kapcsolok össze, az emberi erőforrás menedzsmentet (továbbiakban HR) és a munka jelentését, amelyeket az utóbbi néhány évben az egyetemre visszatérve oktattam és kutattam. A karrierem egy korábbi fázisában HR szakemberként, vezetőként majd tanácsadóként dolgoztam. A HR terület, mint szakmaterület továbbra is az érdeklődésem középpontjában áll, ez indokolta, hogy miért HR szakmabelieket vizsgáltam kutatásomban. Kutatásommal céloim a HR szakemberek gondolkodásába becsempészni a munka jelentésének, értelmének a vizsgálatát.

Disszertációm felépítésében elsősorban a Maxwell (1996) által javasolt felépítést követem. E bevezetést követő második fejezetben röviden bemutatom a kutatási problémakört. A disszertáció harmadik nagy egységében áttekintem a munka jelentését kutató szakirodalmat, különös figyelmet fordítva azokra a szakirodalmi forrásokra, amelyek kutatásomhoz hasonló alapállásból vizsgálódtak. Az áttekintés eredményeképpen láthatóvá válik, hogy a munka jelentésével foglalkozó kutatásokból

hiányzik a jelentésadás szemlélet, a folyamatszemplélet. A szakirodalmi összefoglalást ezért kiterjesztem a jelentésadás szakirodalmának áttekintésére.

A negyedik (módszertani) fejezetben bemutatom kutatásom céljait (személyes, praktikus, kutatási célok), ismertetem kutatási kérdéseimet, amelyben kitérek a kiinduló kutatási keretemre (4.1. – 4.2. fejezetek). Ezt követően áttekintem az alkalmazott kutatási módszertant (kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan), ebben kitérek a kutatói szerepvállalás, kutatási terep és minta jellemzőire és az adatgyűjtés, adatelemzés folyamatára (4.3. fejezet). Külön fejezetet szentelek az érvényesség és megbízhatóság kérdésének és a kutatás minőségi kritériumainak az áttekintésére.

Az ötödik fejezetben bemutatom kutatásom legfontosabb eredményeit, majd kitérek arra, hogy miben adhat újat a munkám elméletben és gyakorlatban.

A Ph.D. írás hosszú, sokszor küzdelmes út eredménye, amiben sok támogatóra van szükségünk. Ezúton köszönöm elsőként férjemnek, aki mindvégig bátorított, együtt gondolkodott velem és biztosította a hátteret a kutatásomhoz. Továbbá köszönöm Bakacsi Gyulának, témavezetőmnek, hogy mindvégig biztatott. Köszönöm az Intézetnek, Tanszéknek, hogy van egy szakmai műhely, ahol fejlődhetek. A disszertáció-tervezet három bírálója, Amy Wrzesniewski, Glózer Rita, Kunos István számtalan gondolattal, javaslattal, kritikai észrevétellel segítettek a gondolkodásban. Köszönöm a HR vezetőknek, akik vállalták a beszélgetéseket. Külön köszönettel tartozom Fehér Andreának, aki a kutatásom egy nehezebb időszakában mellettem állt és megtanított az Atlas.ti használatára és Bokor Attilának, aki visszajelzésével újragondolásra serkentett. Köszönöm más szakterületek szakértőinek, képviselőinek, akikkel a kérdéseimet, dilemmáimat megbeszélhettem: Kotschy Andrásné Beáta (pedagógus), Révay Edit RSCJ (szociológus), Konkoly-Thege Barna (pszichológus), Martos Tamás (pszichológus), Sallay Viola (pszichológus), Pajkossy Péter (kognitív pszichológus), Pólya Tibor (kognitív pszichológus) és Fellner Ákos (politológus). Továbbá minden munkatársamnak, akik a disszertáció bizonyos fázisaiban segítettek a tisztázást, továbbgondolást: Gelei Andrásnak, Takács Sándornak, Bácsi Katalinnak, Primecz Henriettnek, Toarniczky Andreának és Csillag Sárának.

2. Kutatási problémakör

2.1. A kutatási téma jelentősége

Ha jól utánaszámolunk az életünk harmadát munkával töltjük. Tehát az egész életünkre hatással van az, hogy milyen jelentést tulajdonítunk a munkánknak, számunkra milyen

jelentést, értelmet hordoz. Lehet: szolgálat, szakma, profizmus, üzlet, hivatás, alkotás, pénzkereset, állás, karrier és megannyi más, a saját jelentése, a saját története mindenkinek.

A tudományos kutatások eredményei alapján az, hogy milyen jelentést tulajdonít az egyén a munkájának, az hatással van a következőkre:

- az egyén elégedettségére (Wrzesniewski et al., 1997; Wishner, 1991; Brown, 2001, Roberson, 1990);
- a munka során átélt stresszre (Locke – Taylor, 1990; Simon, 1997; Isaksen, 2000; Berte, 1989);
- a fizikai és pszichológiai egészségre (Baumeister, 1991; Wrzesniewski et al., 1997);
- az egyén motivációjára, teljesítményére (Roberson, 1990; Shamir, 1991);
- az egyén kötődésére (Ashforth – Pratt, 2003; Pratt, 1998; Jaeger, 1994).

Az értelmes munka leggyakrabban kiemelt következménye az, hogy az egyén elégedetté válik a munkájával (Roberson, 1990). Az amerikai alkalmazottak közel fele még egy évtizede azt nyilatkozta, hogy nem elégedett a munkájával (Pratt–Ashforth, 2003). Az értelmes munka jelentőségét a közelmúltban egy németországi, 5000 német munkavállalót megkérdezett kutatás is alátámasztotta. A reprezentatív felmérésben a kutatás válaszadóinak 92 százaléka elsőként említette azt, hogy az elégedettsége szempontjából legfontosabb számára az az érzés, hogy valami értelmeset csinál a munkahelyen – ez derült ki a Young Nurse német magazin felméréséből (Legfontosabb az értelmes..., 2012). Tehát egy olyan kutatás, amely a munka értelmét és jelentését vizsgálja, időszerűnek tekinthető.

A munka jelentését kutatók még mindig sokat nem tudnak arról, hogy az egyének életében milyen jelentést hordoz a munka és ez mitől függ (Wrzesniewski et al., 2003). Ez amiatt is érdekes kérdés, hiszen a kutatási eredmények alapján ugyanabban a munkakörben dolgozók különböző jelentést tulajdoníthatnak a munkájuknak (Wrzesniewski et al., 1997). A társas információ feldolgozásának modellje (Salancik—Pfeffer, 1978) felhívta a figyelmünket, hogy a munkánkhoz való viszonyulásban nagy szerepe van a társas közegnek, amiben dolgozunk. Azt azonban, hogy hogyan hat ez a társas környezet, hogyan hatnak a munkatársak, vezetők a munkánk megértésére, azt még nem értjük teljesen (Wrzesniewski et al., 2003).

A munka jelentése, értelme és annak alakulása az egyének számára és a szervezetek számára is fontos kérdés. Az egyének szempontjából, ha nagyobb rálátásuk van arra, hogy számukra mit jelent a munkájuk illetve mi a munkájuk értelme, már annak tudatosításával javíthatnak a saját helyzetükön, illetve maguk számára kedvezőbb irányba változtathatnak rajta. A szervezetek számára ennek a kérdésnek elsősorban a munkatársak megtartása illetve a munkatársak elégedettségének, elkötelezettségének, motivációjának (Roberson, 1990) növelése érdekében van jelentősége. A szervezetek

minél kedvezőbb feltételeket tudnak a munkatársak számára teremteni: olyan feltételeket, amelyek számukra az értelmes munka lehetőségét nyújtják, annál inkább javulhat a vállalat teljesítménye. Pratt és Ashforth (2003) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetek számára az értelmes munkakörülmények teremtése, nem csak egy eszköz, hanem egy cél is lehet önmagában.

A munkajelentés változásának egyéni vizsgálata hozzásegít bennünket ahhoz, hogy megértsük, hogy az egyének mit mérlegelnek a változás folyamán, milyen tényezők hatására változtatnak azon, hogy mit jelent számukra a munkájuk: azt milyen feltételek mellett tekintik értelmesnek és milyen feltételek mellett már nem. A változások vizsgálatával megérthetjük azt, hogy milyen következménye van a szervezetek és az egyének számára, ha az egyének már nem tartják értelmesnek a munkájukat és akkor, ha az egyének egyre inkább értelmesnek tartják a munkájukat.

2.2. A kutatói alapállás, kutatási cél és kérdések

A munka jelentését és értelmét vizsgáló kutatások köre igen sokszínű, ezért szükségesnek tartom a kutatói megközelítések főbb irányainak és ezt követően a saját megközelítem bemutatását. Attól függően, hogy az egyes kutatók hogyan definiálták a munka jelentésének fogalmát, kutatói megközelítésük is különbözött. A kutatók egy csoportja szerint a munka jelentése, munka értelme szükségszerűen szubjektív, a munka jelentése belülről (az egyén felől) meghatározott (pl. Simon, 1997; Isaksen, 2000). Kutatók egy másik csoportja szerint a munka jelentése, a munka értelme egy objektív kritériumrendszer felállításával megállapítható, azaz objektív (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987). A kutatók harmadik csoportja az interszubjektivitást hangsúlyozza, vagyis szerintük a munka jelentésére hat az egyént körülvevő közösség, annak saját értelmezése, ami pedig befolyásolja az egyéni értelmezést (Salancik – Pfeffer, 1978; Wrzesniewski – Dutton, 2001, Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003). Ennek megfelelően a munka jelentését tekinthetjük egy adott időszakban statikusnak, állandónak (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987; Isaksen, 2000) vagy pedig változónak, dinamikusnak (Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al, 2003), amely folyamatszempéletben is vizsgálható.

Megközelítemben az interszubjektivitást fogadom el: célszerűnek tartom a munka jelentését egyéni szinten vizsgálni, figyelembe véve az adott közösség hatását az egyén értelmezésére. A munka jelentése véleményem szerint nemcsak társadalmilag, hanem egyéneknél is változó, hiszen az egyéntől függ, hogy ki mit tekint munkának és annak milyen jelentést tulajdonít, ugyanakkor az egyének a munkáról alkotott jelentését meglátásom szerint befolyásolja a társadalmilag, szervezetenként, az adott közösségben

elfogadott jelentés (Pratt – Ashforth, 2003). Megközelítem határozott szervezelméleti alapállást tükröz, amit szükségesnek tartok az olvasóval megosztani.

Szervezelméleti alapállásom

Perspektívámban a jelentésalkotási folyamat középpontjában az egyén kognitív folyamata és az ezt befolyásoló normák és társas hatás állnak, ami a **társas konstruktivista** (social constructivism)¹ kutatások alapkérdése. A társas konstruktivista (social constructivism) kutatások fókuszában elsősorban az áll, hogy az egyének mentálisan hogyan konstruálják a világukat a társas kapcsolataik által nyújtott kategóriákkal, ebben Vygotsky (1981) és Bruner (1990) munkáit követik (Fletcher, 2006; Young – Collin, 2004). Elsődlegesen az egyén szubjektív tudását, a kognitív folyamatokat, és gondolatokat vizsgálják, illetve azt a társas közeget, környezetet, amiben a vizsgált egyének tevékenykednek (Fletcher, 2006). Fontos kérdése, hogy hogyan tudunk, hogyan hozzuk létre a jelentést. Ezek a folyamatok elsődlegesen az egyénen belül zajlanak le, integrálják a tudást a már meglévő sémákba vagy megváltoztatják a sémákat (Young – Collin, 2004).

Társas konstrukcionista megközelítésben a jelentésadás a valóság társas konstrukciójának a folyamata. A jelentésadás egy társas folyamat: az egyéni értelmezés nem választható el a közösen osztott jelentéstől. A jelentés függ a közvetlen kontextustól és a szervezeti tagoktól, egyénektől. A szervezeti tagok nem felfedezik a már létező és rajtuk kívül álló valóságot, hanem létrehozzák és megtanulják egymástól (Gioia, 1986; Weick – Bougon, 1986; Isabella, 1990).

A társas konstrukcionizmus (constructionism) és a konstruktivizmus (constructivism) megközelítések egymástól elkülönülnek, ugyanakkor a határvonal nem egyértelműen húzható meg a kettő között (Samra-Fredericks, 2008; Young – Collin, 2004). Különbség abban érhető tetten, hogy a társas konstruktivisták a konstrukciót inkább egyéni folyamatnak tekintik (Samra-Fredericks, 2008; Young – Collin, 2004), amiben kiemelt szerepet kap az egyén sémája vagy mentális modellje (Samra-Fredericks, 2008). A társas konstrukcionizmus megközelítésben a tudást a társas folyamatok tartják fenn, tehát a tudás a társas cselekedettel jár együtt. Ugyanakkor számos kutató nem különíti el ezt a két irányzatot egymástól vagy felcserélhetőnek tartják, azaz nem egyértelmű a kutatói közösség végső álláspontja a két megközelítés elválasztásáról (Young – Collin, 2004).

¹ A társas konstruktivista megközelítések megkülönböztetése magyarul fogalmilag elkülönítve nem jelenik meg (lásd pl. Bodor, 2002). Angolul megkülönböztetik a social constructivism és a constructionism megközelítéseket, ennek megfelelően a különbséget magyarul is érzékeltetni szeretném: konstrukcionizmus –konstruktivizmus elnevezéssel.

Burrell és Morgan (1979) – szervezeti kutatók körében elfogadott mátrixa – a társadalomtudományokat egymástól eltérő és össze nem mérhető feltételezéseik miatt négy alapvető paradigmába sorolta. A mátrix egyik tengelye az objektív-szubjektív tengely, ami az ontológia (lételmélet), emberkép, episztemológia (ismeretelmélet) és a metodológia (módszertan) mentén válik ketté. A mátrix másik tengelye a rend szociológiája és a változtatásszociológia mentén válik ketté.

1. ábra: A Burrell–Morgan mátrix (Burrell – Morgan, 1979:22 alapján)



Kutatásom társas konstruktivista, szervezetelméleti alapállásom egyben pozitivista és interpretatív, azaz Burrell – Morgan (1979) felfogásától eltérően – értelmezési keretüket elfogadva, de az interpretatív szociológia – funkcionalista szociológia határt átjárhatónak tekintve – feltételezem az összemérhetőséget. Kieser (2002) a konstruktivizmusról írt tanulmányában a szervezetelméletben három alapvető megközelítést különített el: társadalmi konstruktivista, kognitív és a rendszerelméleti irányvonal. A kognitív konstruktivizmus „bizonyos értelemben megpróbálja összebékíteni a pozitivista és az interpretatív felfogást” – ebbe a kategóriába sorolható kutatásom. Központi tétele szerint „az egyének magatartását nagymértékben szubjektív elméletek, azaz az oksági viszonyokról alkotott szubjektív feltételezések, valamint az emlékezetben tárolt egyszerű szabályok irányítják” (p.17.). Chell (2000) írta, hogy ez egyben egy paradoxon is: egyrészt az egyéni tapasztalat egyszeri, szubjektív és egyben társasan konstruált, másrészt pedig az egyének címkéket, kategóriákat alkotnak a gondolataik, érzéseik, tapasztalataik feldolgozásakor. Az egyén szubjektív világa is reflektíven címkézett a jelek, a szimbólumok és a nyelv útján. Ez a konstruktivisták által vallott „ontológiai rezgés”, ami lehetővé teszi ezt az ellentmondást. Pitt (1998) szerint ez a megközelítés a Morgan – Smircich (1980) modelljében az objektív szubjektív tengely közepén helyezkedik el: strukturális-interpretatívnek nevezhető.

Kutatói perspektívám feltárását követően röviden bemutatom, hogy a kutatásommal milyen célokat kívántam megvalósítani, és milyen kérdésekre kerestem a választ.

Kutatási célom az volt, hogy feltárjam, hogy a HR vezetők életében milyen jelentést hordoz a munka, és ezt hogyan befolyásolja az őket körbevevő társas környezet. Ezáltal magának a HR-es munkának, a munka jelentésének, és a munkajelentés változásának továbbá a jelentésadási folyamatnak a mélyebb megértése. A kutatásom segítségével szeretnék a munka jelentése témakör nemzetközi diskurzusába bekapcsolódni, továbbá a hazai HR vezetőket is megszólítani. Hosszabb távú célom kutatásommal és a róla folytatott diskurzussal a mintám résztvevőinek személyes fejlesztéséhez illetve a szervezeteik fejlesztéséhez is hozzájárulni.

Kutatásomban a munka jelentésváltozását vizsgálom az egyének szemszögéből. Kíváncsi voltam arra, hogy milyen feltételek mellett és hogyan változik a munka jelentése a vizsgált egyének esetében. Fel kívántam tájni, hogy milyen folyamaton, lépéseken keresztül változik a munka jelentése és a jelentésváltozásnak milyen mintázatai azonosíthatóak.

3. Szakirodalmi áttekintés

Disszertációm szakirodalmi áttekintése két fő részből áll. Az első részben a munka jelentése témában íródott és fontosabb kutatásokat veszem számba, a második részében pedig a megközelítésemet – az egyéni megértést – leginkább támogató jelentésadás szakirodalmat dolgozom fel.

3.1. A munka jelentése – szakirodalmi áttekintés

A munka jelentése témát kutató tanulmányok bemutatása során a disszertációm szempontjából fontos nézőpontot érvényesítettem: az egyén megértését vizsgáló tanulmányoknak nagyobb teret szenteltem. Így az áttekintés nem tükrözi a munka jelentése témában a publikációk megjelenésének gyakoriságát: a legtöbb kutatás a munka központi szerepét és a munka szerepének a történelmét dolgozza fel (Wrzesniewski et al., 2003). A tanulmányokat elsődlegesen a szerint csoportosítottam, hogy hogyan határozzák meg a munka jelentését, másodlagosan kronológiai sorrendet követtem. A munka jelentését feldolgozó kutatásokat a következő csoportokba rendeztem: (1) hiedelem, értékek, attitűdök; (2) munka értelmessége; (3) egyéni megértés; (4) társas hatás figyelembe vétele. Mielőtt azonban a kutatásokat részletesebben bemutatom, körbejáróm a munka fogalma és a munka jelentésének a fogalma körüli dilemmákat.

3.1.1. A munka fogalma

A munkát (Genis – Wallis, 2005; Brief – Nord, 1990a alapján) nehéz a meghatározni, tekintettel arra, hogy a munka határai nem világosak: egy-egy tevékenység egyik esetben munkának, más esetben szabadidős tevékenységnek tekinthető (Brief – Nord, 1990a; Noon – Blyton, 1997). Tehát nem maga a tevékenység a mérvadó, hanem a feltételrendszer és a tevékenység következménye (Genis – Wallis, 2005). A leginkább elterjedt munkafogalom gazdasági szemléletű: „olyan tevékenység, amiért az egyén pénzügyi ellentételezést kap a megélhetése érdekében” (Brief – Nord, 1990a:2). A gazdasági megközelítés több szempontból is leszűkíti a munka meghatározását. Először is nem veszi figyelembe az olyan tevékenységeket, amelyeket az egyén nem pénzért végez vagy azért, mert (1) a szürke- vagy feketegazdaság része, vagy (2) háztartási munka, vagy (3) önkéntes munka (Brief – Nord, 1990a; Noon – Blyton, 1997; Genis – Wallis, 2005). Továbbá a munka gazdasági szemléletű meghatározása azért is problematikus, hiszen Ryan és Deci (2000) általánosan elfogadott meghatározása értelmében – amely „a tevékenység elvégzése egy attól különböző kimenetel elérése érdekében” (p.71) – leszűkíti a munka fogalmát a külső motivációból végzett munkára. Ez a meghatározás a belső motivációból végzett munkát figyelmen kívül hagyja, amelyet a szerzők így határoztak meg: „a tevékenység elvégzése a tevékenység végzésével járó elégedettség megszerzése érdekében” (Ryan – Deci, 2000:71). Ezt alátámasztják a különböző nagymintás, iparosodott országokban végzett felmérések, amelyek szerint a válaszadók 65-95 százaléka azt állította, hogy akkor is folytatná a munkáját, ha elég pénze lenne munka nélkül is jól élni (Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987). Mindezek alapján a munka fogalmát jelentősen korlátozza, ha csak a pénzügyi ellentételezés, a megélhetés eszközeként definiáljuk.

3.1.2. A munka jelentésének fogalma

A munka jelentése kulturálisan meghatározott, a történelem folyamán változott (erről bővebb áttekintés található: Brief – Nord, 1990a; Cartwright – Holmes, 2006 tanulmányában, magyar nyelven a munkaparadigmákról írt Dalminé, 1994), így az egyes meghatározások nem szakíthatók ki abból a korból és abból a társadalomból, amikor születtek. A munka jelentését a kutatók sokféleképpen határozták meg: az egyének munkához fűződő hiedelme, értékei és attitűdje (Brief – Nord, 1990a; Quintanilla, 1991; Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980), értékei (Fagermoen, 1997), a munkához fűződő motivációja (Hackman – Oldham, 1976; Roberson, 1990; Chalofsky, 2003), megértése arról, hogy mit tesznek és mi annak a jelentősége (Wrzesniewski et al., 2003). A munka értelmessége fogalmát a kutatók következőképpen határozták meg:

az egyén úgy észleli, hogy fontos és jelentős a munkája és/vagy annak a kontextusa (Hackman – Oldham, 1976; Pratt – Ashforth, 2003; Chalofsky, 2003).

Disszertációmban a munka jelentését kutatom, ami nem választható el a munka értelmétől. A két fogalom elkülönítését a szakirodalom gyakran figyelmen kívül hagyja (Rosso et al., 2010). A kutatók gyakran felcserélhetően kezelik ezt a két fogalmat, ezzel is hozzájárulva a két fogalom használata és viszonya körüli zavarhoz (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski, 2010)².

Az angol meaning mindkettőt takarja: jelentés, értelem, szándék (Lázár – Varga, 2006). Az Értelmező szótár+ (Eöry, 2007) szerint a jelentés: (1) az a tartalom, illetve szöveg, amit jelentenek, (2) (nyelvi) jel vagy jelek által a tudatban felidézett tartalom. Az értelem jelentése (1) a gondolkodás, megismerés képessége, (2) valaminek az értelmes célja, (3) valaminek az értelmében: következményeként, annak megfelelően, (4) valaminek a jelentése. Ennek megfelelően az értelem lehet szinonim a jelentéssel, ugyanakkor lehet szűkebb is: valaminek az értelmes célja. Meglátásom szerint az értelem szűkebb körű, mint a jelentés, hiszen mindennek van jelentése, de az nem mindig bír értelemmel. A **jelentés** fogalmát a munka jelentése gondolatkörben dolgozatomban jel vagy jelek által a tudatban felidézett tartalom értelemben használok (itt a jeleket társas helyzetre is érvényesnek tekintem). Az **értelem** fogalmat pedig a szűkebb – valaminek az értelmes célja – értelemben használok. Ennek megfelelően megkülönböztetem a munka jelentése és a munka értelme (meaning), értelmessége (meaningfulness), értelmes (meaningful) munka fogalmakat egymástól.

A dolgozatomban sokszor előfordul a jelentés és értelem összefüggésében az értelmez ige, amit az Értelmező szótár+ (Eöry, 2007) a következőképpen határoz meg: (1) valamely megnyilatkozásnak valamely értelmet tulajdonít; (2) valamely jogszabály értelmét megállapítja, (3) megmagyarázza a jelentését valaminek. Dolgozatomban az **értelmez** igét valamely megnyilatkozásnak valamely értelmet tulajdonít és megmagyarázza a jelentését valaminek – értelemben használok, szinonimaként az angolból átvett interpretál igével.

² Amy Wrzesniewski, bírálóm is jelezte a bírálatában: „Azzal kezdi, hogy néhány bonyolult, összekapcsolódó fogalmat szétválaszt, amelyeket a szakirodalom bizonyos területein eddig felcserélhetőnek tekintettek – különös tekintettel a jelentés és az értelem különbségére, ami feltehetően az egyike a legfontosabb megkülönböztető határoknak a munkajelentés-kutatások jövőjét tekintve. Amíg a munka jelentése a munkát kifejező tartalommal foglalkozik (célhoz vezető eszköz, identitás forrása és/vagy teljesen más), az értelmességet általában úgy tekintik, hogy a munka mennyi célt vagy jelentőséget hordoz.”

3.1.3. A munka jelentése: hiedelem, értékek, attitűdök

Ebben a fejezetben a munka jelentésével foglalkozó kutatások közül azokat tekintem át, amelyek a munka jelentését abban az értelemben használják, mint a munkával kapcsolatos hiedelmek, értékek, attitűdök. Három fő kutatási irányt is megkülönböztethetünk ezen a területen belül: a munka központi szerepe, a munkaértékek és a munkaorientációk kutatását. A munkaorientáció szakirodalmát részletesebben is kifejtem, mert a kutatásomban a vizsgálatom a munkaorientációra is kiterjed.

3.1.3.1. A munka központi szerepe

Ebbe a csoportba azokat a kutatásokat sorolhatjuk, amelyek azt vizsgálják, hogy mennyire központi szerepet játszik az egyén életében a munka, összevetve az életének többi területével, mint például a szabadidő, család, vallás.

Morse és Weiss (1955) kutatásukban a munka gazdasági, megélhetést biztosító jellegéből indultak ki, és azt vizsgálták, hogy milyen más funkciója van a munkának a dolgozó emberek szemével nézve. Egy amerikai nemzeti mintán (401 fős minta, férfiak) vizsgálták az alkalmazásban állókat. A vizsgálatuk kulcsfontosságú kérdéseként azt tették fel, hogy dolgoznának-e az egyének akkor, ha olyan mértékű vagyont örökölnének, amely biztosítja a kényelmes megélhetésüket a hátralevő életükre. Az eredményeik szerint:

- A munka több, mint egy célhoz vezető eszköz az alkalmazottak nagy része számára;
- Az egyénnek nem szükséges munkanélküliséggel fenyegetve lennie vagy nyugdíjas korúnak lennie, hogy el tudja képzelni, hogy mit jelent számára az, hogy nem dolgozik;
- A munka – a gazdaságin kívül – más funkciót is betölt mind a közép-, mind a munkásosztály számára, azonban ezek különböznek a két osztály esetében. A középosztálybeliek számára a munka végzése az egyénnek cél, teljesítményérzetet, önkifejezési lehetőséget nyújt. A munkásosztálybeliek munka nélkül csak ülnének vagy feküdnének, számukra a munkavégzés azt jelenti, hogy van mit tenni, lehetőséget ad a fizikai tevékenység végzésére.

Morse és Weiss kutatását újból elvégezte Vecchio (1980) annak érdekében, hogy felderítse, hogy az azóta eltelt időszak értékrendbeli változásai tükröződnek-e a kutatási eredményekben. Célja a kutatással a következő volt: (1) a munkát választók arányának újbóli megállapítása, olyan élethelyzetben, amikor már a munka nem szükséges az öfenntartáshoz; (2) az akkori eredmények összevetése az 55-ös eredményekkel; (3) a kulturális változás prognózisainak érvényességére vonatkozóan következtetések

levonása. Kutatási eredményeik szerint valóban megfigyelhető volt az attitűdbeli változás, bár a kérdésen és a kutató a mintaválasztási eljáráson is módosított. 39 százalékkal (20%-ról 27,8%-ra) nőtt azoknak az aránya, aki abbahagyják a munkavégzést. Mindezek az eredmények összhangban voltak a kulturális változást prognosztizáló elméletekkel.

Meaning of Working (MOW) projekt, az 1980-as évek nagyszabású nemzetközi projektje. Több, mint 8 különböző országban, 15 ezer válaszadóval végzett összehasonlító tanulmány-sorozat készült a munka szubjektív értelméről (Quintanilla – Wilpert, 1991). A projektben a következőképpen definiálták a munka jelentését: „az egyének által vallott értékek, hiedelmek és elvárások”(Quintanilla, 1991:85). A kutatás célja: a munkajelentés struktúrájának a feltárása különböző társadalmi, szakmai és nemzeti háttérrel rendelkező válaszadók bevonásával (Quintanilla, 1991); a munka fontosságának feltérképezése más életterületekhez viszonyítva (Harpaz – Fu, 2002). Három fő fogalom állt a vizsgálat középpontjában:

- (1) a munka központi szerepe, amely a munka fontosságának mértéke az egyén életében;
- (2) a munka célok, a szerzők 11 olyan munka célt azonosítottak, amelyet az egyének előnyben részesítenek vagy elvárnak a munkájuk során, amelyek a következők (England – Whitely, 1990:68):
 - „Sok lehetőség új dolgok tanulására.
 - Jó társas kapcsolatok (vezetőkkel, munkatársakkal).
 - Jó lehetőségek az előmenetelre vagy kinevezésre.
 - Megfelelő munkaórák.
 - Változatosság.
 - Érdekes munka.
 - Jó munkabiztonság.
 - A munka elvárások és a saját készségek és tapasztalatok jó illeszkedése.
 - Jó fizetés.
 - Jó fizikai munkafeltételek (világítás, hőmérséklet, tisztaság, zajszint).
 - Nagy mértékű autonómia (a munkavégzés módjára vonatkozó saját döntés.”
- (3) a munkára vonatkozó társadalmi normák, a munkához kapcsolódó jogokra és kötelezettségekre vonatkozó hiedelmek és elvárások.

A MOW kutatás néhány átfogó eredménye England és Whitely (1990) alapján³ a következő. A leggyakrabban két okot említettek a válaszadók a kérdésre, hogy miért dolgozunk: (1) a személyes gazdasági indoklás (ha kap pénzt az elvégzéséért) és (2) a

³ Ez a kutatás szűkebb, mint a teljes MOW projekt, hat ország eredményeit foglalja össze. A teljes körű kutatási eredmények a MOW International Research Team (1987) kiadványában hozzáférhetőek.

kötelező vagy elvárás indoklás (ha a feladatához tartozik). A legtöbb válaszadó nem tartotta a munkát nemkívánatosnak (összesen 4,2 százalék jelölte a munkát nemkívánatosnak). A megkérdezettek fele pozitívan, megközelítőleg egyhatoda semlegesén, megközelítőleg egyharmada (a munkaértékeket és munka meghatározását tekintve) negatívan nyilatkozott a munkáról. A MOW kutatás az egyéni munka definíciójuk alapján az egyéneket hat, jól elkülöníthető kategóriába sorolta, amelyekhez részletes jellemzést is kapcsolt. A kategóriák országokénti és egyéb jellemzők szerinti eloszlását vizsgálta és különböző országos- és szervezeti szintű következtetést vont le. A MOW kutatás dimenziói mentén számos további kutatást folytattak, azaz kutatások hullámát indította el ez a nagyszabású projekt (pl. Westwood – Lok, 2003; Harpaz – Honig – Coetsier, 2002).

3.1.3.2. A munkaértékek

A kutatásoknak egy olyan irányzatát is megkülönböztethetjük, amelyek a munka jelentését a munkaértékekkel azonosították⁴.

Locke és Taylor (1990) modelljükben a stresszel való megküzdéssel kapcsolják össze a munka jelentését. A szerzők a munka jelentését a munkavégzés során keresett és elvárt értékekkel azonosítják. Megközelítésükben az egyének bizonyos értékészlettel kezdenek dolgozni, amelyek hatnak a munkahelyi tapasztalatokra és amelyekre azok visszahatnak. Tehát az egyének lehetnek sikeresek: megkaphatják azt, amit várnak a munkától és lehetnek kevésbé sikeresek: konfliktust tapasztalhatnak meg a között, amit vártak és amit tapasztaltak. Ez a konfliktus stresszhez, elkeseredettséghez, frusztrációhoz vezethet, aminek következtében időről időre az egyének újra értékelik a munkájukat és következtetéseket vonnak le a tapasztalataikra vonatkozóan. Ennek eredményeképpen megváltoztathatják a cselekedeteiket, elvárásaikat, értékeiket vagy mindegyiket. Az egyének értékelését és újraértékelését követően a munka több vagy kevesebb személyes jelentést hordoz az egyén számára.

Fagermoen (1995, 1997) két lépcsőből álló kutatást készített. Nővérek munkájának jelentését vizsgálta, fő kérdése, hogy „Mi a nővérek munkájában értelemmel teli, vagyis melyek a nővérek szakmai identitásának alapértékei?”. Az első lépcsőben kérdőíves vizsgálatot folytatott 767 véletlenszerűen választott nővérrel, a második lépcsőben mélyinterjút folytatott hat nővérrel, melyben történeteket kért a nővérektől a betegekről való gondoskodásról. Az eredményei alapján a humán méltóság és altruizmus volt a két kiemelkedő morális érték, az intellektuális és személyes ösztönzés voltak a kiemelkedő munkaértékek. A narratív kutatás megerősítette és árnyalta, gazdagította a kérdőíves

⁴ Tulajdonképpen a MOW projekt a kutatások ezen csoportjához is kapcsolható.

kutatás eredményét. A munka értelmének forrását a betegekkel, rokonokkal és kollégákkal folytatott interaktív kapcsolat nyújtotta, ami hatással volt a nővérek szakmai fejlődésére.

Ross és munkatársai (1999) a munka jelentését, a célelés eszközeként definiálták kutatásukban. Spanyol tanárokat (193 fő) és tanulókat (179 fő) kérdeztek, akik a munka és az alapértékek fontosságát értékelték. A tanárok számára a munka társas stabilitást és szoros társas kapcsolatokat jelent. A diákok számára a fentiek felül a személyes érdeklődés előmozdítását, függetlenséget és izgalmat jelent.

3.1.3.3. A munkaorientációk

A munkaorientációkkal kapcsolatban született első publikáció Bellah és munkatársai (1985) nevéhez fűződik, akik megállapították, hogy az egyének három eltérő módon határozzák meg a munkájukat az életük többi területéhez viszonyítva. A munkához alapvetően három eltérő viszonyulást különböztettek meg: állásként, karrierként vagy hivatásként értelmezhetjük a munkánkat. A munkaorientáció megmutatja, hogy milyen okból és céllal végezzük a munkánkat és a munka milyen jelentést hordoz számunkra (Bellah et al., 1985; Wrzesniewski, 1999; Rosso et al., 2010). A munkaorientációk jellemzőinek kidolgozása Wrzesniewski és munkatársai nevéhez fűződik (1997), akik egy kérdőívet fejlesztettek ki, amiben az egyes orientációkat néhány magatartásformával, értékkel és a munkához fűződő jellemző érzésekkel jellemezték.

Pratt és munkatársai (megjelenés alatt) a hiedelem mellett a célt és az értékeket hangsúlyozzák a munkaorientáció definíciójukkal, amit a következőképpen határoztak meg: az egyén olyan jellemvonásai, amellyel a munka célját értékelik. Érdeemesnek tartom bővebben kifejteni a definíció jellemzőit. Először is olyan értékekre és hiedelmekre vonatkozik, amelyek arra adnak választ, hogy miért érdemes dolgozni. Ezek egymással összefüggő érték és hiedelem mintázatot alkotnak. Másodszor az orientációk azért tekinthetők jellemvonásnak, mert az egyének preferenciáit, világnézetét tükrözik és viszonylagosan állandóak, lassan változtathatóak. Harmadszor az orientáció a munka, mint általános életterület céljára és nem egy konkrét munkakör vagy feladat jellemzőire vonatkozik.

Ha összehasonlítjuk ezt a koncepciót a munkaorientáció eddigi meghatározásaival, az értékek kapnak nagyobb hangsúlyt ebben. A szerzők (Pratt és munkatársai, megjelenés alatt) a hármas modellt továbbfejlesztik egy ötös modellé, és ezek mindegyikének azt az aspektusát hangsúlyozzák, ami értéket, értelmet képvisel az egyén számára. Az eddigi meghatározások az orientációkat, mint különféle értelmezéseket, kereteket, viszonyulásokat, célokat tekintették, amelyek magukban hordoztak bizonyos értékeket is. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy Pratt és munkatársai bizonyos elemeket

kihangsúlyoznak a már meglévő koncepcióban, más elemeket pedig nem vizsgálják (pl. magatartás, érzések). További különbség az orientáció, mint jellemvonás felfogásban rejlik, hiszen eddig a szerzők vagy nem vizsgálták ennek változását (Bellah et al., 1985) vagy megengedően nyilatkoztak a változtathatóságukról (Wrzesniewski, 1999). Ezzel szemben az orientáció, mint jellemvonás koncepció kimondja a stabilitást és a nehéz megváltoztathatóságot.

3.1.3.3.1. Lehetséges munkaorientációk

Az orientáció megközelítésben a leginkább elterjedt az orientáció hármas kategorizációja⁵ (Bellah et al., 1985; Baumeister, 1991; Wrzesniewski et al., 1997; Wrzesniewski, 1999, Rosso et al., 2010). A munka lehet állás, karrier vagy hivatás e szerint a hármas kategória szerint. Ez a három orientáció nem mereven határolódik el egymástól, az egyének rendelkezhetnek bizonyos elemekkel akár mindháromból.

Az állás orientációval rendelkező egyén elsődlegesen a materiális javak elérése érdekében végez munkát, nem keres vagy kap más ösztönzőt. A pénz jelentheti a gazdasági sikert, biztonságot és bármit, ami pénzért kapható. A munka számára önmagában nem cél, hanem eszköze annak, hogy a nem munkában töltött idő élvezetéhez szükséges erőforrásokhoz hozzájusson. A legfőbb érdeklődése, ambíciója nem jelenik meg a munkájában. Lényegében az állás orientációjú egyének fő célja a fizetés megszerzése (Wrzesniewski, 1999). Ugyanakkor a stabil állás az egyén számára az önértékelés forrása lehet, sőt gyakran az önértékelés nemcsak az álláshoz fűződik, hanem a fizetés összegének nagyságához kapcsolódik (Baumeister, 1991).

A karrier orientációval rendelkező egyén nagyobb személyes befektetést tesz a munkájába, amit a pénzügyi ösztönzőkön túl a szervezeti vagy a szakmai struktúrában való előrehaladás is jelez. Az egyén a munka által nyújtott hasznokat mérlegeli, ennek függvénye az elkötelezettsége. Az átfogó célja az előmenetellel járó bevétel, presztízs, a társas státusz, hatalom, kompetencia növekedése a szakmájában. Megjelenik a karrier orientációval rendelkező egyén esetében a verseny, a teljesítmény, a másokkal való összehasonlítás, győzelem és a kudarcok kerülése. Mindez növeli az önbecsülését. A karrier orientációval rendelkező egyének átfogó célja a jövedelmük, társas státuszuk, hatalmuk és presztízsük maximalizálása a szakmájukban (Wrzesniewski, 1999). A karrier orientációval rendelkező egyén fókuszában önmaga van, a visszajelzést az egyén a munkája során kapja meg, így a munka számára egy eszközzé válik önmaga megalkotására, kifejezésére, igazolására, elismertetésére (Baumeister, 1991). A karrier orientációval rendelkező egyén hajlandó feláldozni a szabadidejét, társas kapcsolatait, családi kötelezettségeit annak érdekében, hogy előre jusson a karrierjében. Az egyént a

⁵ Az egyes orientációk részletes ismertetése a zárójelben felsorolt tanulmányok alapján történik. Külön hivatkozással jelölöm azokat a megjegyzéseket, amelyek eltérnek a közös értelmezéstől.

versenyszellem hajtja, hogy sikert, presztízst, státuszt érjen el. A munkaalkoholistákat is a karrier orientációjuk közé sorolja Baumeister (1991), akik esetében szinte a munka jelenti az életük értelmét, ez némileg ellentmond Wrzesniewski (1999) csoportosításának, aki a hivatás orientációval azonosítja az értelmet a munkában.

A hivatás orientációval rendelkező egyének a munkájukat és az életük más területeit nehezen tudják szétválasztani, a munka az általa elérhető önmegvalósítás, öröm, mint cél jelenik meg. Így a munka, önmagában, mint cél jelenik meg. Gyakran összekapcsolódik azzal a hiedelemmel, hogy a munkájukkal jobbat tesznek a világot, ebben a hivatás a karrier és az állás orientációtól különbözik, mert azok elsősorban magán jellegűek. A hivatás orientációjú egyén elköteleződik egy szakma mellett, hogy abban jó szakember legyen, így csatlakozik a szakmai közösséghez illetve azokhoz, akiket szolgál (Bellah et al., 1985).

2. ábra: A három munkaorientáció és a kapcsolódó célstruktúra (forrás: Wrzesniewski, 1999: 12)

| A munkához kapcsolódó szembeötlő célok | Állás orientáció | Karrier orientáció | Hivatás orientáció |
|--|------------------|--------------------|--------------------|
| Jövedelem és anyagi juttatások | + | + | |
| Előrehaladás a szakmai területen | | + | |
| Önmegvalósítás és értelem a munkában | | | + |

Pratt és munkatársai (Pratt et al., megjelenés alatt) publikációjukban a hármas kategória helyett egy ötös modellt ajánlanak. Wrzesniewski (1999: 121) is jelzi, hogy a hármas orientáción túl lehetségesnek tart még további orientációkat, ő a társas orientációt nevezi meg, mint egy további lehetőséget. Továbbá jelzi, hogy bizonyosan más orientációkat is találhatunk, amelyeket a kutatók még nem dolgoztak ki.

3. ábra: A munkaorientáció kutatások összevetése (saját munka)

| Publikációk | Orientációk elnevezése | | | | |
|--|------------------------|---------|--------------|-----------|----------|
| | Állás | Karrier | Hivatás | | |
| Bellah et al., 1985 Baumeister, 1991 Wrzesniewski et al., 1997 Wrzesniewski, 1999 | Állás | Karrier | Hivatás | | |
| Pratt et al., megjelenés alatt | Állás | Karrier | Szakemberség | Szolgálat | Rokonság |

Pratt és munkatársai a hivatás orientációt további három orientációra bontják Bellah és munkatársai (1985) kiinduló koncepciója alapján, ahogyan az ábrán látható. A hivatás

orientáció három alapvető jellemzőjét érinti ez a változás: 1. a munkának van jelentése és értéke önmagában, 2. magában foglalja a munkatársakkal való szoros viszonyt és közösséget, 3. tartalmazza a másokon való segítséget és a közös jóhoz való hozzájárulást. A szerzők úgy látják, hogy a hivatások szakirodalmában fellelhető közös jellemzők – például az önmegvalósítás és a másokon való segítség – nem minden esetben jelenik meg együtt, így érdemes külön orientációként kezelni ezt a kettőt. Több példával is érvelnek: egy matematikus a feltalálását nagyon élvezheti, számára önmegvalósító lehet az új találmánya, de nem az jár a fejében, hogy ezzel másoknak segítsen. Azok pedig, akik az emberi jogokért küzdenek, nem biztos, hogy élvezik a lobbitevékenységet, ami sokszor ennek a munkának a szerves része. A szerzők Bellah és munkatársai (1985) munkája alapján ezért egy harmadik orientációt is azonosítanak, ami a munka társas vagy kapcsolati jellemzőit emeli ki. A következőkben részletesen bemutatom a három új orientáció koncepciót, amelyeket a hivatás orientáció helyett ajánlanak a szerzők.

Az első a **szakemberség orientáció**: amely esetében a jól végzett munka ad értelmet az egyénnek. Az ilyen orientációjú egyén a szakértelmére és készségére épít, büszke a munkája eredményére, és a jól végzett munka önmagában értéket képvisel számára. A szakemberség orientáció egy arra vonatkozó jellemvonás, hogy a jól végzett munkát önmagában értékesnek tartjuk. Akik ezzel az orientációval rendelkeznek, abban találnak értelmet, hogy a munkájukat jól végezzék. A szerzők az önértékelés forrásaként mutatják be a jól, hatékonyan végzett munkát, a szakmai tudást, ami Baumeister (1991) szerint az állás orientációjú egyéneknél, az alacsonyabb státuszú munkát végzők esetében is előfordulhat, ugyanakkor Baumeister (1991) elismeri, hogy a képzettséget igénylő munkák a hatásosság és az önértékelés gazdagabb forrásai, mint a képzettséget nem igénylő munkák.

A második a **szolgálat orientáció**: amelyben a jó cselekedet ad értelmet az egyénnek. Amíg a szakemberség orientáció esetén a munka önmagában értékes és cél, a szolgálat orientációjú egyén számára a munkája egy eszköz arra, hogy mások életét jobbá tegye és valamely ügyet előmozdítsa. A szolgálat leggyakrabban ember szolgálatára vonatkozik, de kitágítható az állatokra vagy egy ideológiára, vallásra is. A szolgálatot nyújtó fókuszában a másik van, aki hasznot húz a munkájából. A szolgálat orientáció egy arra vonatkozó jellemvonás, hogy a munkát azért tartjuk értékesnek, mert lehetőséget nyújt arra, hogy mások életét jobbá tegyünk és valamely ügyet előmozdítsunk, azaz jót tegyünk.

A harmadik a **rokonság orientáció**: amelyben a másokkal közösen végzett munka ad értelmet az egyénnek. Az ilyen orientációjú egyén számára a munkája egy eszköz arra, hogy közeli, minőségi, családhoz hasonló kapcsolatokat hozzon létre. A rokonság kifejezéssel a társas szó helyett a kapcsolat minőségét szeretnék a szerzők hangsúlyozni. A kapcsolat szorosságát jelzik a család szférájából kifejezések, mint a testvérek, nővérek, amelyeket a rendőrök, tűzoltók vagy a szerzetesek használnak. A rokonság

orientáció egy arra vonatkozó jellemvonás, hogy a munkát azért tartjuk értékesnek, mert lehetőséget nyújt arra, hogy közeli, minőségi, családihoz hasonló kapcsolatokat hozzunk létre.

3.1.3.3.2. Empirikus kutatások

Az orientációk azonosítására (három orientációt vizsgálva) és jellemzőik feltárására két empirikus kutatást végeztek kvantitatív módszertannal. A következő részben bemutatok ebből néhány fontosabb eredményt. Az első kutatásban (Wrzesniewski et al., 1997) a három orientáció szignifikánsan különbözött egymástól a vizsgált szakmák szerint. Az állás orientációjú egyének alacsonyabb elégedettségéről számoltak be a munka területén, több örömet tapasztaltak az élet más területén (pl. barátok, hobbi), és kevesebb időt kívántak a munkával tölteni, mint a hivatás orientációjú egyének. A karrier orientációjú egyének eloszlása az alacsonyabb státuszú munkakörökben a kor függvényében változott: a fiatalabbak úgy tűnt, hogy több időt, energiát voltak hajlandóak befektetni a munkájukba az előmenetelük érdekében, mint az idősebbek. A hivatás orientációjú egyének szorosabb és kielégítőbb kapcsolatban voltak a munkájukkal: több időt dolgoztak, ami több örömet és elégedettséget nyújtott számukra. Az étellel és a munkával való elégedettség a hivatás orientációjú egyéneknél volt a legmagasabb. Érdekes módon azokban az esetekben is magasabb volt a hivatás orientációjú egyének elégedettsége, amikor ugyanabban a szervezetben ugyanolyan munkakörben vizsgálták a hivatás, karrier és állás orientációjú egyéneket.

Szakmáktól függetlenül alakult az orientációk szerinti elhatárolás, azonos szakmát vizsgálva a kutatók azt találták, hogy mindhárom orientációval rendelkeztek egyének ugyanabban a szervezetben és ugyanabban a szakmában (Wrzesniewski et al., 1997).

A második kutatásban a karrier és a hivatás orientáció hasonló eredményre vezetett, nem különült el akkora mértékben, mint az első kutatásban (Wrzesniewski, 1999). Munkanélkülieket vizsgálva a karrier és a hivatás orientációjú egyéneknél a kapott állás minősége szignifikánsan eltért az állás orientációjú egyének esetén. Karrier orientációjúak esetében pedig az orientáció jó előrejelzője volt az előrelépésnek.

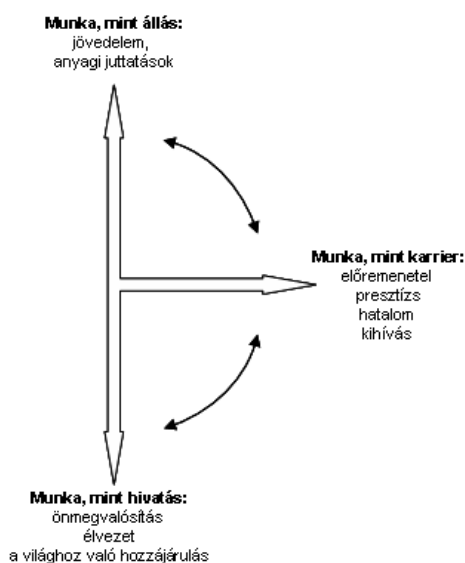
3.1.3.3.3. A munkaorientációk kapcsolata

Az állás, karrier és a hivatás alapvetően három megkülönböztethető orientációt jelentenek, amelyek nem teljesen különülnek el egymástól. A három orientáció különböző magyarázatot hordoz arra vonatkozóan, hogy miért dolgozik az egyén és milyen jelentést kapcsol a munkához, így ezek egymáshoz képest kapnak relatív súlyt. Ennek megfelelően a hivatás orientációval rendelkező egyén számára is hordozhat jelentőséget a munka pénzügyi ellentételezése, ez azonban alárendelődik annak, hogy a munka végzése milyen megelégedettséggel jár a hivatás orientációjú egyén számára. Tehát a munkaorientáció úgy értelmezhető, mint annak relatív és nem abszolút

fontossága, hogy miért dolgozik az egyén (Wrzesniewski, 1999:10). Az empirikus kutatások alapján az egyének egyértelműen be tudták azonosítani (a hármas kategóriát vizsgálva), hogy melyik orientáció jellemző rájuk (Wrzesniewski et al., 1997, Wrzesniewski, 1999).

Wrzesniewski (1999) kutatásában megengedően nyilatkozik arról, hogy egy egyénnek több erős orientációja is lehet: elsősorban a hivatás-karrier és az állás-karrier kombinációkat tartja lehetségesnek, a hivatás-állás kombinációt pedig elveti.

4. ábra: A munkaorientációk közötti kapcsolat megjelenítése (forrás: Wrzesniewski, 1999: 122)



Az ábra jól illusztrálja, hogy az egyén bárhol elhelyezkedhet a nyilak mentén: lehetséges, hogy tisztán állás, karrier vagy hivatás orientációja van vagy egy olyan profillal rendelkezik, amiben több, egymástól eltérő erősségű orientáció egyszerre jelenik meg. Itt megjegyzem, ahogy az ábra is mutatja, hogy a három orientáció együttes jelenlétét Wrzesniewski (1999) nem fogadja el. Baumeister (1991:119) ezzel ellentétben megengedően nyilatkozik arról, hogy egyesek rendelkezhetnek elemekkel kettő vagy akár három orientációból is.

3.1.3.3.4. Az orientációk változása

Az orientációk hármas modelljét vizsgáló nagyszabású empirikus kutatás (Wrzesniewski et al., 1997) nem érinti az orientációk esetleges változásának lehetőségét. Az orientációk változását lehetőség szinten említi Wrzesniewski (1999: 121) disszertációjában, amit meglátása szerint az egyén fejlődése, az alkalmazotti státusz változása vagy a környezet változása válthat ki. Pratt és munkatársai (megjelenés alatt: 26) az orientáció, mint jellemvonás koncepciójukkal az állandóságot és a változás

nehézségét hangsúlyozzák. Publikációjukban jövőbeli kutatási témaként azonosítják, hogy vajon az orientációk változnak-e, fejlődnek-e az idők folyamán. Felvetik kérdésként, hogy személyes krízis idején változnak-e az orientációk.

Ezen a ponton rámutathatunk egy kutatási részre: az orientációk változását empirikus kutatásban még nem vizsgálták. Érdekesnek tartom megvizsgálni, hogy változnak-e az orientációk egy-egy egyén esetében, ezeket a változásokat mi befolyásolja, és vannak-e a folyamatnak jellemző mintázatai.

Összefoglalóan a munka jelentését hiedelemként, értékként, illetve attitűdként definiáló kutatások elsősorban pozitívista alapállásból, kvantitatív eszközökkel és módszertannal végezték a vizsgálatot. Nagyjából kétdöntő felméréseket, kisebb részt félig strukturált interjúkat alkalmaztak.

3.1.4. Az értelmes munka

Ebben a fejezetben azokat a kutatásokat tekintem át, amelyek a munka jelentését az értelmes munka, a munka értelmessége fogalom segítségével határozták meg.

Az értelmes munka, a munka értelmessége fogalma sok ponton átfed az elégedettség koncepciókkal, több olyan kutatást találunk, amiben meg is jelenik. Gondoljunk itt a munka elégedettség, munkamotiváció-kutatás mérföldkövének számító Hackman és Oldham (1976) nevével fémjelzett munkakör gazdagítás modelljére (Job Characteristics Model). A szerzők szerint a munkavállalók motiváltságát és elégedettségét három úgynevezett kritikus pszichológiai állapot határozza meg: (1) munka értelme, átélte jelentősége az egyénnek az az érzése, hogy az általa végzett munka valamilyen szempontból értelmes, fontos, lényeges (az számít, hogy a munkavállaló milyenek észleli munkáját). (2) A munka eredményéért érzett felelősség: az a munkavállalóban kialakuló érzés, hogy erőfeszítéseinek eredménye rajta múlik. (3) A munkavégzés eredményeinek ismerete: annak ismerete, hogy mennyire kielégítő módon végezte el a feladatait (Gelei, 2005:163). A modell kifejlesztése óta már évtizedek teltek el, nagy számú kutatás indult el hatására a munka kialakításával kapcsolatosan (részletesen lásd Torracó, 2005; Grant – Parker, 2009).

Kahn (1990) elméletalkotó tanulmányában két kutatásban vizsgálja az egyén munkájával való elköteleződését (engagement) és a munkájától való eltávolodását (disengagement): a munka szerep kapcsolat dinamikáját. A cikkben három pszichológiai feltételt vizsgál: az értelmességet, biztonságot és az elérhetőséget. A befolyásoló tényezők között talált mind egyéni, személyközi, csoport, csoportközi és szervezeti szintűeket is. A szerző szerint a pszichológiai értelmességet akkor éli meg az egyén, ha

értelmesnek, értékesnek, hasznosnak érzi magát és a fizikai, a kognitív vagy az emocionális energiája növekszik.

Gayle (1997) a motivációs elméletek bázisára építve hat szenior információ technológiai szakemberrel készített kutatást annak érdekében, hogy megértse, hogy mi a munkájuk célja és értelme. A szerző a következőképpen definiálta az értelmet és a célt (p.14): az egyének az általuk fontosnak tartott, nem triviális, értékes és nem értelmetlen dolgokat csinálják, azokban vesznek részt és azok mellett köteleződnek el. A saját és mások értékei, ötletei, céljai és küldetesei mellett köteleződnek el és ennek megfelelően cselekszenek. A szerző tíz hasonló mintázatot talált, azokra a helyzetekre, amelyekben az egyének értelmet és célt tapasztaltak meg, amelyek közül hat egyéni és négy szervezeti szintű téma volt. A szerző megállapította, hogy a munkahely (workplace) célja és értelme különösen fontos volt a kutatásban részt vevő szenior IT szakembereknek, akik a gondolkodási készségüket sokat használják komplex és elvont helyzetekben. Megállapította továbbá, hogy amikor a szakemberek értelmet és célt tapasztalnak meg a munkájukban, akkor a motivációjuk, elégedettségük és a kreativitásuk jelentősen megnőtt.

Chalofsky egy átfogó szakirodalmi áttekintés után két kutatást végzett, amelyre 1996-ban és 1999-ben került sor. Ezek eredményeként a motivációs tartalomelméletek bázisán megalkotta az értelmes munka fogalmát, koncepcióját 2003-ban. Alapfeltételezése a klasszikus motivációs elméletek és a humanisztikus pszichológia alapjaira épül, miszerint az (1) egyéneknek inherens igényük van az értelmes munka iránt; (2) az egyén belső erőit (forces acting within a person) a szükségleteinek a kielégítése hajtja. Meghatározása szerint az értelmes munka az a tevékenység, amin keresztül kifejezzük az életünk értelmét és célját. Esszenciát ad annak, amit teszünk és beteljesülés érzését hozza az életünkbe. Az értelmes munka az integrált teljességet hozza az életünkbe a munkavégzésen (work itself), az énértelen (sense of self) és a kiegyensúlyozottság-ézésen (sense of balance) keresztül. Az értelmes munkahelyek megteremtésének a szükségességét hangsúlyozza, ami egy új pszichológiai szerződést hív életre a szervezet és a munkavállaló között, hiszen nem a teljesítmény és a szervezet egésze áll a figyelem fókuszában, hanem az egyén és a munkájának az értelme. Felhívja a figyelmet a munka átalakításának jelentőségére: ebben a megközelítésben az egyén alkalmazkodása helyett a munkakör illesztése válik hangsúlyossá.

Shacklock (2005) idős munkavállalók munkájának jelentését vizsgálta Ph.D. kutatásában. A célja az volt, hogy kvalitatív kutatási módszertannal feltárja, hogy az idősebb munkavállalók számára mit jelent a munkájuk, annak érdekében, hogy jobban megértse, hogy az idősebb ausztrál munkavállalók vajon akarnak-e tovább dolgozni. A munka jelentését abban az értelemben használta, hogy milyen okok miatt akarja folytatni az egyén a munkáját. A kutatás motivációelméleti hátterét nem tisztázta a szerző. Egy egyetemen folytatta a négy részből álló kutatását, amelyben a vezetői és a

szervezeti oldalt is megvizsgálta. Megállapította, hogy az idős munkavállalók nagyobb része nem szándékozik a nyugdíjazását követően dolgozni, az okok között az szerepelt, hogy több időt szeretnének a párjukkal együtt lenni és a munkán kívüli érdeklődésükkel foglalkozni. A demográfiai trendek miatt a vizsgált egyetemen és Ausztráliában is szükség van az idősebb munkavállalók újfajta megközelítésére, amelyre három szinten adott a szerző javaslatot.

Bunderson – Thompson (2009) állatkerti gondozók körében vizsgálták a munka jelentését, a hivatás jelenségét. Más kutatók a hivatást tekintik a legerősebben, az igazán értelmes munka felé vezető útnak. A szerzők a neoklasszikus hivatás megközelítés alapján fogalmazták meg a hivatás koncepciójukat. A hivatás egyszerre megköltöző és nemesítő, mindkettő az identitás, az értelem és jelentőség forrása, és a kötelesség, áldozat és éberség forrása is egyben. A hipotéziseiket 157 különböző állatkertben vizsgálták, az eredményeik az értelmes munka fenti kétélűségét támasztották alá.

Az értelmes munkával foglalkozó kutatások egybehangzó megállapításait összefoglalják Cheney és munkatársai (2008:150) áttekintő tanulmányukban. A szerzők szerint értelmesnek tartják az emberek a munkájukat, ha (1) van célja, (2) közreműködés (agency) érzését kelti, (3) erősíti a kapcsolódást vagy a kapcsolatokat, (4) lehetőségeket teremt a befolyásoláshoz, (5) lehetővé teszi a saját tehetség használatát és fejlesztését, (6) egy nagyobb jóhoz való hozzájárulás érzését nyújtja és (6) tisztességes megélhetést biztosít.

3.1.4.1. Hogyan válik a munka értelmessé: a jelentésmechanizmusok

A kutatásom során vizsgálom a munka jelentését a jelentésmechanizmusok megközelítéséből is, ezért a szakirodalmi áttekintésben ezt részletesebben tárgyalom. Ez a fogalom egy keretrendszer, metamodell, amely egy új megközelítéssel sok más kutatást, modellt kapcsol össze – köztük a dolgozatomban a 3.1.6 fejezetben részletesen tárgyalandó a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modelljét is. A jelentésmechanizmus fogalma elismeri a jelentés folyamat jellegét annyiban, hogy bizonyos tényezők befolyásoló hatására felhívja a figyelmet, ugyanakkor magát a folyamatot nem vizsgálja, továbbá hangsúlyozza az egyén értelmezését, emiatt a következő, 3.1.5 fejezethez is kapcsolódik.

A munka jelentése témakörében 2010-ben jelent meg egy nagyon fontos összefoglaló tanulmány, amely a téma szakirodalmának eddig publikált mértékadó kutatásait dolgozza fel (Rosso et al., 2010), és amely egyben kísérletet tesz egy újfajta rendszerezésre is. A cikk egyik újdonsága a mechanizmusok fogalmának bevezetése a

munka jelentésének szakirodalmába és azok azonosítása, csoportosítása⁶. A szerzők Stinchcombe (1991: 372-373.) mechanizmus terminológiáját veszik át. A szerzők szerint a mechanizmus azt határozza meg, hogy hogyan és miért válik a munka értelmessé az egyén számára. A munka jelentése témakörben a mechanizmusok alatt a szerzők azokat a folyamatokat értik, amelyek során a munka jelentésének, értelmének forrásai befolyásolják a munka jelentését, értelmét. A szerzők a munka jelentése témakörben hét kulcsfontosságú mechanizmus-kategóriát azonosítottak: hitelesség (authenticity), hatásosság (self-efficacy), önbecsülés (self-esteem), cél (purpose), kapcsolat (belongingness), transzcendencia (transcendence) és a kulturális és interperszonális jelentésadás (cultural and interpersonal sensemaking). A felsorolt mechanizmusok azon pszichológiai folyamatokra fókuszálnak, amelyeken keresztül a munka értelmessége megtapasztalható. Ez alól a kulturális és interperszonális jelentésadás képez kivételt, amely a munka jelentés-konstrukciójának alapjául szolgáló pszichológiai és társas folyamatokra egyaránt épít.

1) Hitelesség

A hitelesség a szakirodalomban az egyik leggyakrabban hivatkozott mechanizmus, amely során a munka értelmessé válik. A hitelesség mechanizmus többféle formáját találjuk a munka jelentése szakirodalomban, amelyeket a következőkben fejtünk ki bővebben.

a) Összhangban van önmagával

A hitelesség egyik megjelenése, amikor az egyén azt tapasztalja meg, hogy összhangban van magával (Sheldon – Elliott, 1998; Bono – Judge, 2003; Baumeister – Vohs, 2002; Gecas, 1991): a saját értékeivel és érdekével konzisztensen viselkedik. Ez a tapasztalat egy belső konzisztenciának az érzését segíti elő, ami egy mély értelmesség élményt adhat.

b) Identitásmegerősítés

A hitelesség másik megjelenése, amikor a munkában igazolódik, megerősödik és aktivizálódik az egyén által értékelt személyes identitása, ezt nevezzük az identitás megerősítés mechanizmusnak (Elsbach, 2003; Gecas, 1991). A hitelesség megtapasztalása származhat belülről: olyan készségeket igényel a munkája, amelyek számára fontosak, amelyekkel azonosul és amelyekkel rendelkezik; illetve származhat kívülről: az interakciók erősítik meg, hogy mások ahhoz hasonlóan észlelik, ahogyan ő maga észleli önmagát.

⁶ A mechanizmusok ismertetése Rosso és munkatársai tanulmánya (2010: 108-113.) alapján készült.

c) Személyes elköteleződés

A hitelesség harmadik és egyben talán a legtöbbet hivatkozott és saját megítélésem szerint egyben legnépszerűbb megjelenése, amikor a munka értelmessége abból az érzésből fakad, ahogyan az egyén személyesen felélénkül és belemélyed a munkájába (Deci – Ryan, 1985; Kahn, 1990). Az egyént a munkája belsőleg azért motiválja, mert a munkatevékenységen keresztül ki tudja fejezni, érvényre tudja juttatni és fejleszteni tudja a hiteles (autentikus) énjét (Amabile et al., 1994; Csikszentmihályi, 1990; Kahn, 1990; Shamir, 1991; Speitzer et al., 2005).

2) Hatásosság

A hatásosság mechanizmus-kategória azon folyamatokat foglalja magába, amikor a munka attól válik értelmessé, hogy az egyén megtapasztalja, hogy van hatalma és képessége az általa szándékolt hatást elérni vagy megváltoztatni a helyzetet. A munka által az egyén megélheti, hogy van kompetenciája változtatni vagy kontrollt gyakorolni a környezetén, és ez által válik a munkája értelmessé (Bandura, 1977; Baumeister – Vohs, 2002; Gecas, 1991).

a) Kontroll vagy autonómia

Az egyéneknél megvan az igény a szabad választásra, és a tevékenységük és a környezetük hatékony irányítására – erre utal Deci (1975) önmeghatározó (self determining) fogalma is. Ez megerősíti az egyéneket, hogy nem tehetetlenek, hanem cselekvő szereplők (Gecas, 1991; Wrzesniewski – Dutton, 2001), amit például megtapasztalhatnak annak eldöntésekor, hogy a munkájukat hogyan végezzék el.

b) Kompetencia

A munkájuk értelmét az egyének akkor is megtapasztalhatják, amikor a munkájukban leküzdik a kihívásokat, ezáltal tanulnak, növekednek, kompetensebbnek érzik magukat (Spreitzer et al., 2005; Gecas, 1991).

c) Észlelt hatás

Az észlelt hatás mechanizmus során a munkát az teheti értelmesebbé, hogy az egyének úgy érzik, hogy megváltoztatják a helyzetet vagy pozitív hatással vannak a szervezetükre, munkatársaikra vagy valami rajtuk kívül álló dologra (Grant, 2008).

3) Önbecsülés

Az önbecsülés mechanizmus megmutatja, hogy az egyén számára értelmessé válhat a munka attól, hogy egy munkabeli teljesítményt vagy megerősítést követően az egyén értékesnek és kiválónak érzi magát (Baumeister – Vohs, 2002; Gecas, 1991).

4) Cél

A cél mechanizmus-kategória megmutatja, hogy a munka értelmessé válhat attól, hogy van célja. A filozófusok kiemelték a cél jelentőségét az egyén életében. Frankl (1988/1946) meglátása szerint nem is tudna sokáig élni az ember cél nélkül, annyira alapvető jelentőségű. A kutatók a célok széles spektrumát különböztetik meg: a belülről vezérelt céloktól, motivációktól, egészen a kívülről vagy spirituálisan vezérelt célokig.

a) Jelentőség

A munka jelentése szakirodalomban a cél úgy jelenik meg, mint a munka jelentősége (Pratt – Ashforth, 2003). A munkájuk értelmét az egyének akkor is megtapasztalhatják, amikor úgy érzik, hogy van miért dolgozniuk, van célja a munkájuknak, a munkájuk valamilyen célt szolgál, ami fontos a társadalomnak, a szervezetnek, a közösségnek.

b) Célt adó értékrendszer

A szervezet a munkatársaknak irányt adhat úgy is, mint az értékrendszer hordozója. A munkatársak úgy érezhetik, hogy az értékrendszer világos célstruktúrát nyújt, ami munkájukat átitathatja értelemmel.

5) Kapcsolat

A munkájuk értelmét az egyének tartós, pozitív és mély munkahelyi kapcsolatok fenntartásával is megtapasztalhatják (Baumeister – Leary, 1995:497), amit jelentős számú publikáció vizsgált a munka jelentése szakirodalomban.

a) Társas identifikáció

A társas identifikáció a következő mechanizmust foglalja magába: az egyének vágyanak arra, hogy egy általuk vonzónak tekintett társas csoport, munkahelyi közösség tagjai legyenek. Ez a közösségi tagság a munkájukat értelmessé vagy értelmesebbé teheti számukra. Gondoljunk a valamilyen szempontból piszkos munkát végzők jelentéskonstrukciójára (Ashforth – Kreiner, 1999).

b) Társas kapcsolat

A társas kapcsolatok a munkahelyen a személyes közelség a valahová tartozás és együttlét érzéséhez járulhatnak hozzá, ami megnyugtató és támogató (Dutton – Heaphy, 2003; Dutton et al., 2006), így hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az egyén értelmesebbnek tartsa a munkáját. Azon szervezetekben ez különösen érvényesül, ahol a munkatársak szoros társas kapcsolatot ápolnak, vagy úgy érzik magukat, mint egy családban (Pratt – Ashforth, 2003).

6) Transzcendencia

Transzcendencia arra vonatkozik, hogy az egyén az énjét valami nála nagyobb és a materiális világon túlmutató entitáshoz kapcsolja hozzá vagy helyettesíti azzal (Maslow, 1971).

a) Összekapcsolódás

A munka értelmet nyerhet azáltal, hogy az egyén a munkája révén kapcsolódik vagy járul hozzá valamihez, ami az énjénél nagyobb és rajta kívül álló. Ez a valami lehet egy rajta kívül álló erő vagy Isten (Lips-Wiersma, 2002).

b) Önmegtagadás

A munka értelmet nyerhet azáltal, hogy az egyén tudatosan alárendeli magát valami külső, nála nagyobbaknak (pl. társadalom, szervezeti vízió, család, spirituális entitás). Aki szent hivatást kap, annak a munkája azáltal nyerhet értelmet, hogy egy nagyobb erőt szolgál, megbízik abban, hogy a sorsa előre meghatározott.

7) Kulturális és személyközi jelentésadás

A kulturális és interperszonális jelentésadás különbözik a többi mechanizmustól annyiban, hogy a munka jelentésének a konstrukcióját érinti, nem azt, hogy a munka mitől válik értelmessé. A munka jelentésének alakulására gyakorolt társas hatásokat öleli fel. Amíg a többi mechanizmus az alapvető emberi igények kielégítésére fókuszál, a kulturális és interperszonális jelentésadás a társas környezet szerepét hangsúlyozza a munka jelentésének és értelmének a konstrukciójában (Wrzesniewski et al., 2003).

Az értelmes munkát kutató szerzők általában motivációelméleti bázisra építkeztek, a kutatások között találunk a munka jelentését szubjektív és objektív elemként vizsgáló kutatásokat is.

3.1.5. Munka jelentése: egyéni megértés

A következő fejezetben néhány olyan kutatást és modellt mutatok be, amelyek az egyén megértésén keresztül vizsgálják a munka jelentését.

Fineman (1983) kvalitatív módszertannal, konstruktivista szervezetelméleti megközelítésével azon kevesek közé tartozik, akik a munka jelentését a 80-as években a munkában-lét sűrű leírásán keresztül szerették volna megérteni. Tanulmányában a kvantitatív nagymintás kutatásokról elmarasztalóan a következőt írja: „A munka

jelentése szorosan körülhatárolttá vált a kutatók előre meghatározott fogalmai és mérőszámai által. A kutatók egy bizonyos típusú tudományos értelemben (nomotetikus, általánosító, nagy méretek a csoportosításhoz) hajlamosak kihagyni azt, ami eredetileg úgy látszott, hogy a vizsgálat tárgya – ahogyan az egyének értelmezik a saját munkatapasztalataikat.”(p.145)

Kutatásában a munka jelentésének a manifeszt (amely megjelenik és az egyén tudatában van) és a tacit/implicit (amely nem jelenik meg és nincs az egyén tudatában) részét is meg akarta ragadni. Meglátása szerint a tacit vs. implicit munka jelentéstartalmakat sem a hagyományos kutatási módszerekkel, sem a munkában állókkal nem lehet megragadni. Ezért választotta mintájául a nem munkában állókat, akik a munkában-lét magától értetődő aspektusairól is be tudtak számolni. Egy előző kutatásához készített interjúkat 100 munkanélkülivel, ezeket az interjúkat használta fel ehhez a kutatáshoz.

A szerző főbb megállapításai:

- a minta közel harmadában számoltak be az alanyok az előző munkájukban elidegenedésről, stresszről, csapdába esettségről, nevétségessé tételről.
- A minta közel egyötödének az előző munkájuk adta a teljesítményt és az élet célját.
- A kutatás legjellemzőbb képe, hogy megjelent a munka által nyújtott biztonság, mind pénzügyi mind érzelmi aspektusból.

Meglátásom szerint a kutatás eredményeinek értékelésekor nem szabad figyelmen kívül hagyni a munkanélküliség okozta sokkot, és az azt követő érzelmi folyamatot, ami végigkísérte az interjúkat. Ami azonban szembeötlő, az a protestáns munka etika továbbra is erős hatása: egyesek céltalannak sőt gyökeretlennek tartották munka nélkül magukat. Mások pedig büntudatról számoltak be, és nem tudták pihenéssel tölteni a felszabaduló idejüket.

Berte (1989) disszertációjában rendőrök munkájának jelentését vizsgálta. A jelentést a következőképpen definiálta: a személyes interpretáció és értékelés, amit a rendőrök a munkatapasztalataiknak adnak. A jelentés a tapasztalatnak célt, értéket és jelentőséget kölcsönöz (p. 4). Húsz rendőrrel folytatott mélyinterjút, fenomenológiai megközelítést alkalmazott a munka jelentések feltárására. Tizennyolc munkahelyi stressz témát azonosított az interjúk alapján, amelyekkel összefüggésben a rendőrségnél alkalmazott autokratikus vezetési stílus állt. Dolgozatában javaslatokat tett a rendőrségnél a stresszhelyzetek számának csökkentésére.

Simon (1997) kutatásában a munka, házastárs, szülő identitásokhoz kapcsolódó jelentéseket és azok a mentális egészséghez fűződő kapcsolatát vizsgálta. 40 fős mintára kiterjedő, utókövetéses mélyinterjúkra épülő kvalitatív kutatást végzett. A szerző egyszeri adatfelvétellel végezte a kutatást, így nem tudta a jelentések alakulását feltárni. A munka identitásukhoz a következő jelentéseket kapcsolták a megkérdezettek (a

sorrend tükrözi az említés gyakoriságát is): (1) megélhetés és pénzügyi biztonság; (2) függetlenség és ön-megelégedettség (self-sufficiency); (3) kihívások teljesítése és célok elérése; (4) felelősség és stabilitás; (5) másoknak segítség, hozzájárulás, produktivitás és kapcsolódás; (6) identitás, önértékelés, önbecsülés; (7) a házastársra és a gyerekekre fordított idő- és energiahiány (ezt csak nők említették). A kutatás alapján Simon megállapította, hogy jelentős változatosság van szerep identitásokhoz kapcsolt jelentések között. A változatos jelentések attól függték, hogy az egyének milyen előnyeit (hasznok) és hátrányait (költségek) észlelték a szerepüknek.

Deems (1997) a természetes munkahelyet vizsgálta, azt a munkahelyet, amelyik az ember természetével, növekedésével és fejlődésével összhangban van. Fenomenológiai módszertant alkalmazva két olyan szervezetben vizsgálta az egyének megélt tapasztalatát, értelmezését, amely szervezetek természetesebb, humanizált munkahelyet igyekeztek teremteni. A jelentést a következőképpen határozta meg: ahogyan megtudjuk, megértjük a körülöttünk lévő világ néhány aspektusát. Az autoritást, a részvételen alapuló munkavégzési rendszereket és a másokkal folytatott interakciót találta a fejlődést biztosító feltételeknek. A természetes munkahelyek a tapasztalatok alapján stimulálták mind az egyéni, mind a szervezeti tanulást.

Isaksen (2000) a munka értelmének különböző dimenzióit azonosította ismétlődő munka végzése közben, kellemetlen munkahelyi körülmények között. 28 munkással készített mélyinterjút, és munkavégzés közben is megfigyelte őket. A munkások 75 százaléka talált értelmet a munkájában. A szerző a munka értelmének nyolc kategóriáját tudta elkülöníteni, amelyek közül a következő hármat említették a leggyakrabban: (1) a munkahelyhez és az eljárásokhoz való kapcsolódáson keresztül; (2) társas viszonyokban az összekapcsolódáson keresztül; (3) a munkát egy nagyobb értelmes kontextus részeként tekintve találtak értelmet a munkájukban. A kutatás eredményeképpen a szerző megállapította, hogy – az eddigi kutatásokkal összhangban – a repetitív munka számos stressz tünettel jár, ugyanakkor a kutatás csak részben támasztotta alá, hogy ha az egyén talál értelmet a munkájában, akkor csökkennek a stressz tünetei.

A fenti kutatások közös jellemzője az egyén megértésének vizsgálata, amelyet a szerzők mélyinterjúk és kvalitatív módszertan alkalmazásával kutattak. A fenti kutatások egy adott időszakban zajlottak és egy adott időpontra vonatkoztak, tehát az egyén munkájának jelentéséről általuk statikus képet kaphatunk.

3.1.6. Munka jelentése: a társas hatás vizsgálata

A kutatásomban az egyén megértését vizsgálom, olyan perspektívából, amely figyelembe veszi az egyént körbevevő társas közösség hatását is. Vizsgálatomban az egyént az őt körülvevő közösség részeként tekintem, bár a vizsgálati fókuszom az egyén megértése. Ezt a perspektívát jeleníti meg a következő három kutatás, emiatt részletesebben ismertetem őket.

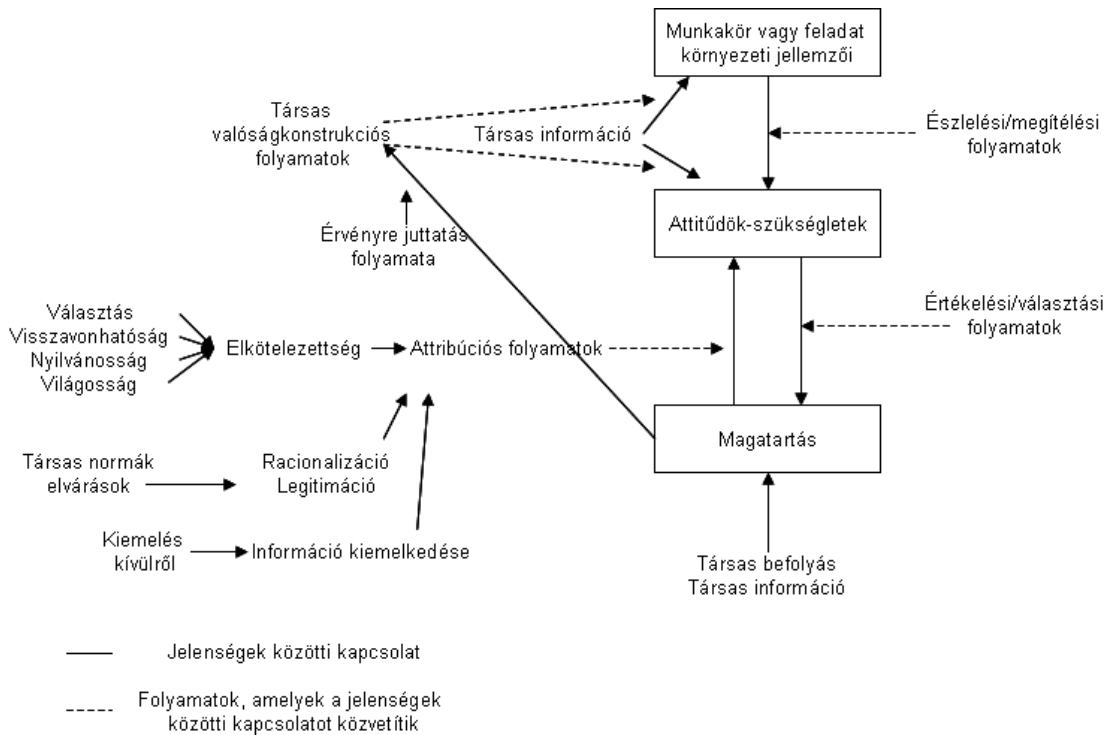
3.1.6.1. Társas információk feldolgozásának modellje

A munkával kapcsolatos attitűd társas befolyásoltságára hívja fel a figyelmet Salancik és Pfeffer (1977, 1978) társas információk feldolgozásának (social information processing, továbbiakban SIP) modellje. Ez a modell a munka jelentésének témakörében vízvázlatos jellegű, sok vitát indított el. A disszertációm szempontjából meghatározó megközelítések: a munka átalakításának modellje (Wrzesniewski – Dutton, 2001) és a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (Wrzesniewski et al., 2003) mind a SIP modell alap gondolatát elfogadva épülnek fel, így fontosnak tartom azt részletesen ismertetni. A modell aktualitását és relevanciáját a fenti – általam példaértékűnek tartott – kutatások is alátámasztották. A modell alapfeltételezése, hogy „az egyének, mint adaptív szervek (organism) az attitűdjüket, viselkedésüket és hiedelmeiket a társas környezetükhöz és a saját múltbeli és jelenbeli viselkedésük és helyzetük valóságához illesztik, adaptálják” (Salancik-Pfeffer, 1978: 226).

3.1.6.1.1. A modell főbb megállapításai

A szerzők szerint az egyén egyik legfontosabb információ-forrása az egyén társas környezete. A társas környezet ingereket közvetít, amiket az egyén az események konstruálására és interpretálására használ fel. A környezet információt nyújt arra vonatkozóan is, hogy az egyén attitűdje és véleménye milyen legyen. A társas közeg kiemeli az egyén egyes múltbeli cselekedeteit, megállapításait és gondolatait, míg más cselekedeteket és gondolatokat nem emel ki, továbbá a kiemelt múltbeli cselekedetek értelmezéséhez normákat és elvárásokat is közvetít. Tehát a társas környezet két alapvető módon hat az egyén attitűdjére és szükségletének az értelmezésére: (1) közvetlen jelentéskonstrukciót nyújt, hogy melyek a társadalmilag elfogadható hiedelmek, attitűdök, szükséglet és cselekedetek; (2) az egyén figyelmét bizonyos információra irányítja, ami által az információ még feltűnőbbé válik, és elvárásokat támaszt az egyén magatartására és annak logikus következményére vonatkozóan.

5. ábra: A társas információ feldolgozás modellje (forrás: Salancik – Pfeffer, 1978:227)



A modell összefüggéseinek részletesebb magyarázata:

A valóság társas és személyes konstrukciója

A munka vagy a feladat jellemzői (vezetői stílus, munkahelyi viszonyok) nem adottak, hanem konstruáltak. Az egyén társas információt (mások megítélése, mások cselekedete) is használ ahhoz, hogy az egyéni észlelését kialakítsa a munka változékonyságára, jelentőségére és jelentésére vonatkozóan. Az egyén önmaga is részt vesz a valóság megkonstruálásában, azáltal, hogy (1) az észlelési folyamatban az egyes események visszaidézésekor a hiányzó információkat kiegészíti, illetve (2) a valóságot szelektíven észleli, így csak akkor kap információt a környezete egy szeletéből, ha arra irányítja a figyelmét.

Az attitűd társas alapja

Az egyén attitűdjének és szükségleteinek a kinyilvánítását a következő pontokon éri társas befolyás:

(1) A munka komplex ingert nyújt az egyén számára, amely összetett igényekre az egyén bizonytalanul reagálhat. Emiatt a munkatársak attitűdje a saját munkájukra

vonatkozóan befolyással lehet az egyén attitűdjére. A mások viszonyulásának ismerete némi támpontot adhat az egyén számára hogy , hogyan reagáljon az őt érő komplex ingerekre. Ha munkatársai sokat panaszkodnak arra, hogy milyen unalmas a munka, azokat a reakciókat vagy visszautasítja, vagy beépíti az egyén a saját viszonyulásába.

(2) A társas befolyás az egyén figyelmét ráirányíthatja a környezeti feltételek közül némelyikre, így válnak bizonyos környezeti tényezők feltűnővé. A munkatársak felhívhatják az egyén figyelmét bizonyos kedvező/kedvezőtlen munkafeltételekre, a munka bizonyos jellemzőire, ezzel is befolyásolván az egyén saját megítélését.

(3) A társas befolyás a környezetből érkező ingerek interpretációján keresztül is hat. Az egyént befolyásolják, hogy mások hogyan értelmezik a környezetből származó ingereket, pl. a munkatársai hogyan értelmezik az egyik kollégájuk megfigyelését vagy áthelyezését.

(4) A társas környezet az egyén saját szükségleteinek az értelmezését is befolyásolja. Vagyis az egyén tanulja, hogy milyen szükségletei, értékei és elvárásai legyenek, és ebben a tanulásban szerepe van a többiekkel folytatott interakcióknak.

A környezet észleléséből fakadó attitűd

Az egyének nemcsak a társas befolyás hatására formálnak attitűdöt, hanem a munkafeladatok és más munkafeltételek kognitív elemzése következtében.

A múltbeli magatartás meghatározza az attitűdöt

Szintén befolyásolja az attitűdöt az egyén múltbeli magatartása, és hogy az mennyiben tulajdonítható a környezetnek és mennyiben az egyénnek. Ebben a folyamatban szerepet játszik, hogy az egyén a magatartása iránt mennyire elkötelezett, hogy milyen információ áll rendelkezésre a múltbeli magatartásáról, hogy milyen társas normákat és elvárásokat észlel az egyén, amelyek azt befolyásolják, hogy mi lehet a legitim és racionális magyarázata a múltbeli cselekedetnek. A szervezetek saját racionalizációs eszközrendszerrel biztosítanak a tagjaik számára, – egyenruhák, vállalati újságok, vállalati teljesítményekről szóló történetek stb. formájában – amelyek mind jelentést, fontosságot, és indoklást nyújtanak a munkafeladatok végzéséhez. Az egyének a társas kapcsolataik fenntartása érdekében a múltbeli viselkedésük magyarázatául nemcsak a tényekkel egybehangzó, de társas szempontból is elfogadható indokokat választanak.

3.1.6.1.2. A modell hatása, értékelése

A szerzők modellje nagy vitát indított el a munkakör kialakítóinak, tervezőinek, kutatóinak táborában. A munka gazdagítás mellett érvelők az attitűd megfogalmazásának fő befolyásoló tényezőjeként a munkahely, munkakör objektív jellemzőit tekintették, a társas információ feldolgozás modellje mellett érvelők a társas

ingerek attitűdre gyakorolt hatása mellett tették le a voksukat. A modell hatására a munkahelyi attitűd kutatási irányzatában két fontos változást figyelhetünk meg (Staw et al., 1986). Egyrészt nagyobb hangsúlyt fordítottak a kutatásokban a munka kognitív és szubjektív elemeinek vizsgálatára, egyre nagyobb körben elfogadva, hogy a munkaszituáció interpretációja legalább olyan fontos, mint az objektív realitás. Másrészt az egyén és a munka jellemzőinek az illesztéséről a fókusz áttevődött a munkakörnyezeti hatások befolyásának a beépítésére, elfogadva, hogy az attitűd befolyásolható a társas ingereken keresztül. Sok laboratóriumi kutatás készült a társas ingerek hatásának kimutatása céljából, nyitva hagyva azt a problémát, hogy a laboratóriumi és a valós munkakörnyezet eltér egymástól.

Kutatásom szempontjából releváns eredmény, hogy a modell felhívja a figyelmet a vezető kommunikációs, modellt nyújtó szerepére. A modell alapján a munkafeltételek elfogadásának a sikerét nagyban befolyásolják a társas valóságkonstrukciós folyamatok, amikre egy vezetőnek illetve a munkatársaknak nagy ráhatása lehet. A jelentés változását vizsgálva a modell elfogadja a munka jelentésének lehetséges változását, kiemeli az azt befolyásoló tényezőket, ugyanakkor nem tér ki a változás folyamatának elemzésére.

3.1.6.2. A munkakör átalakításának modellje

Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy az egyén hogyan alakíthatja át a munkakörét a saját igényei szerint és ez mitől függhet. A munkakör átalakítása megközelítés a kutatásom szempontjából fontos, mert az egyén megváltoztathatja a munkájáról alkotott képét, ennek megfelelően átalakíthatja a munkakörét. A modell a SIP modellre épül, azáltal, hogy figyelembe veszi az egyént befolyásoló társas hatásokat és azonosítja a különböző tényezőket, amelyek befolyásolják, hogy az egyén hogyan valósítja meg (enact) a munkáját.

3.1.6.2.1. A modell főbb megállapításai

Mit jelent a munkakör átalakítása?

A munkakör átalakításának modellje Wrzesniewski és Dutton (2001) nevéhez fűződik. Definíciójuk szerint (p.179) a munkakör átalakítása „a feladatok határainak (mind pszichésen mind kognitíven), és/vagy a munkakapcsolatok határainak az alakítása”. A feladatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén a munkakörében a végzett tevékenységek formáját vagy számát változtatja meg. A kognitív feladat határainak a megváltoztatása arra vonatkozik, ahogyan az egyén látja a munkáját (mint pl. részek halmaza vagy egy integrált egész). A kapcsolatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén saját belátása szerint dönt arról, hogy kivel

áll kapcsolatban a munkavégzése során. Azáltal, hogy az egyén bármelyiket megváltoztatja, megváltozik a munkakör kialakítása és a társas környezete. A szerzők meglátása szerint nincs „objektív” munkakör, amihez az egyén észlelését lehet hasonlítani. A munkakörét az egyén mindig újra és újra átalakítja.

A munkakör átalakítása egyrészt egy kognitív tevékenység – hogyan gondol az egyén a munkaköri kapcsolatokra és a munkaköri feladatokra – és egy aktív tevékenység – a feladat és a kapcsolatok határainak megváltoztatása. Így a munkakör átalakítása egy pszichológiai, társas és fizikai cselekedet. Tehát a munkakör átalakítók az eredetitől eltérő munkakört hoznak maguk számára létre.

A munkakör átalakítása következtében a szerzők szerint megváltozik az egyén munka identitása (ahogyan az egyének meghatározzák magukat a munka során) és a munka jelentése, amit Brief és Nord (1990b) összefoglaló tanulmánykötetében szereplő meghatározásra építve definiáltak. A munka jelentése (p.180): „egyének megértése a munkájuk céljáról vagy amit ők hisznek, hogy a munkában elérnek”. Állításuk szerint a munka jelentése általánosabban a munka keretezésében is tükröződik, vagyis az orvos úgy keretezheti a munkáját, hogy az emberek gyógyításáról szól. Ezen változások által az egyének eltérő munkabeli én tudatukról (kik ők a munkában) számolnak be (Gergen – Gergen, 1988) és eltérően érvelnek, hogy miért számít nekik a munka.

A munkakör átalakításának jellemzői

Kiváltó igények

A szerzők az egyének a munkakört átalakító motivációját három alapvető egyéni igényre vezetik vissza.

Az egyén kontrolligénye, hogy elkerülje a munkától való elidegenedést. A környezet feletti kontroll, az egyik alapvető emberi igény, így a munka feletti kontroll megszerzését is annak tekinthetjük. A munka elidegenedés jelei, ha a feladatok felett, a feltételek felett illetve a munka átfogó célja felett az egyén kevés vagy semmilyen kontrollt nem tud gyakorolni (Braverman, 1974). Azáltal, hogy az egyének kontrollt gyakorolnak vagy átkeretezik ezen tényezők egy részét, akár csak kis mértékben is, a munkájukat sajátjuknak érezhetik. Még alacsony autonómiával rendelkező munkákban is lehetőség van a munkakör néhány aspektusának átalakítására.

Az önmegerősítés iránti vágy, ami a pozitív tudati és érzelmi állapot keresésében és fenntartásában tükröződik (Erez – Early, 1993), mind a saját maga mind mások szemében. Mindez a munka számos aspektusában tetten érhető. Összességében a munkakörüket átalakítók olyan irányba alakítják a munkájukat, ami lehetővé teszi a még pozitívabb én-tudat megjelenítését és a többiek általi megerősítését.

A kapcsolatok iránti igény. Az egyének abban motiváltak, hogy olyan kapcsolatokat ápoljanak másokkal, amelyek értelmet hoznak az életükbe (Baumeister – Leary, 1995). A szerzők a munka jelentésének átkeretezését a kapcsolatok építésében látják.

Akik nem a munkájukban elégítik ki ezeket az igényeket, nem motiváltak a munkakör átalakítására, illetve azok sem, akiknek kielégítettek az igényei. Ugyanakkor leggyakrabban a munkakör átalakítása iránti motiváció azokban a helyzetekben lép fel, amikor az egyének azt tapasztalják, hogy az igényeik nem teljesülnek a jelenleg kialakított munkájuk során.

A munkakör átalakításának a lehetősége

Az egyének lehetőséget észlelhetnek a munkakörük alakítására, vagyis egyfajta szabadságot vagy saját belátásuk szerinti cselekvést a munkájuk során. Két tényező befolyásolhatja ezt, mindkettő a munkakör kialakításától függ: (1) a feladatok kölcsönös függőségének a szintje és formája, (2) a saját belátás vagy szabadság a munkakör alakításában, ami a kontroll rendszerek függvénye. Minél nagyobb mértékben függenek egymástól a feladatok, annál kisebb az egyén szabadsága a munkájának az átalakításában. Olyan munkák esetén, amelyek kevésbé függenek másoktól (pl. fodrász, takarító) nagyobb körű a munkaköri feladatok és munkaköri kapcsolatok módosításának a lehetősége. A vezetői szupervízió vagy kontroll szintén befolyásolja, hogy az egyén mennyi átalakítási lehetőséget lát a munkájában. Ügyfélszolgálatos vagy call center ügyintéző munkája során a szoros ellenőrzés miatt szorosabbak a korlátok, így kevesebb a lehetőség. Olyan munkák során, amelyek expliciten meghatározottak és kontrolláltak, az egyének kevesebb lehetőséget láthatnak. A szerzők szerint a nagyobb autonómia nem önmagában vezet értelmesebb munkához és nagyobb észlelt felelősséghez, ellenben megnöveli az észlelt lehetőségek számát, hogy a munkavállaló a feladatokat és a kapcsolatokat a saját igényei szerint módosíthassa. A kevésbé korlátozott öltözködési előírások, a rugalmas munkaidő, a rugalmas munkahely hozzájárulhatnak a munkakör átalakításához. A számítógépes munka-, internet- és levelezés ellenőrzése pedig csökkentheti a munkakör átalakításának lehetőségét.

Munkaorientáció

Az egyének alapvető munkaorientációja valószínűleg befolyásolja, hogy milyen mértékben alakítják át a munkáját. A kutatások három alapvető munkaorientációt különböztetnek meg (Wrzesniewski et al., 1997): (1) állás fókuszú, azaz elsősorban a pénzügyi haszonért dolgozik, (2) karrier fókuszú, azaz elsősorban az előmenetelért dolgozik, (3) hivatás fókuszú, azaz elsősorban az örömeért, az önmegvalósításért dolgozik. Wrzesniewski és munkatársai kutatása (1997) megmutatta, hogy a szakmák széles körében megtalálható mindhárom munkaorientációval rendelkező egyén. A munkavállalók mindezek fényében valószínűleg törekszenek arra, hogy a saját

orientációjuknak megfelelően alakítsák át a munkájukat, és így ugyanazt a munkakört nagyon eltérően hajtják végre. Például karrier orientációval rendelkező munkavállalók valószínűleg befolyásosabb emberekkel lépnek kapcsolatba és őket segítik illetve olyan feladatokat vállalnak, amelyek nagy láthatóságot biztosítanak nekik a szervezeten belül.

A munkakör átalakításának formái

A munkakör átalakításának formái a következők: (1) a munkafeladatok számának, terjedelmének és típusának megváltoztatása; (2) a munkakapcsolatok intenzitásának (interakciók számának) és minőségének megváltoztatása, (3) kognitív módon a feladatok határainak megváltoztatása. Az egyén szemléletének megváltoztatása a munkájára vonatkozóan, alapvető változásokat hozhat a munkájának a végrehajtásában is. Például a nővérek más munkafeladatokat látnak el, ha úgy szemlélik a munkájukat, mint a betegek pártfogása és a betegekről való gondoskodás vagy technikailag magas minőségű ellátás nyújtása. Mindez megjelenik a megbélyegzett szakmák esetében (Ashforth – Kreiner, 1999), amelyekben a munka jelentését átalakították a munkakör átkeretezésével, újralibrálásával és újrafókuszálásával: mindezt a munkakör negatív jellemzőinek alulértékelésével vagy tagadásával és ezzel párhuzamosan a pozitív tulajdonságainak létrehozásával vagy felülértékelésével tették.

A munkakör átalakításának hatásai

A munkakör átalakítása megváltoztatja az egyén munkájának jelentését és a munka identitást. Azáltal, hogy az egyén a feladatokat és a kapcsolatait megváltoztatja, a munka jelentését is megváltoztatja, ami lehetővé teszi az egyénnek, hogy újrakeresse a munka célját, és a munkát eltérően tapasztalja meg. Az olyan jellegű változtatás, amely növeli az egyénben azt az érzést, hogy van célja annak, amit csinál, valószínűleg megváltoztatja a munka jelentését is.

A munka identitás átalakításában meghatározó szerepe van a munkahelyi kapcsolatoknak. Az egyénnel kapcsolatban lévő egyének, szakmai közösségek, befolyásolják az egyén önképét. A munkakapcsolatokban az egyén partnerei beszéddel és cselekedettel alakítják az egyén munka identitását azáltal, hogy a munkaidentitásának az elemeit visszatükrözik vagy sem (Cooley, 1902; Mead, 1934). Az egyén azáltal, hogy befolyásolja, hogy kikkel és milyen munkakapcsolatot ápol, hozzájárul a saját munka identitásának az alakulásához, a pozitív önértékelési igényét kielégítő vágyott identitás létrehozásához. McCall és Simmons (1966:105) ezt úgy írják le, hogy az egyének egy önmegerősítő lehetőség struktúrákat hoznak létre, majd kialakítanak egy társas környezetet, ami az önképüket táplálja.

A munkakör átalakítása egy dinamikus folyamat. Az egyén a maga számára kedvező átalakítási tevékenységet követően további átalakításba foghat, ami tovább alakítja a munka jelentését és a munka identitását.

3.1.6.2. A modell hatása, értékelése

Ez egy dinamikus modell, amely az egyén–munka kapcsolatának dinamikájára és a munka jelentésének változására hívja fel a figyelmet. A modell rámutat, hogy az egyénnek mekkora szerepe van a munka jelentésének átalakításában. A munkakör átalakításának folyamata egy elméleti modellnek tekinthető, ami más kutatás példáját alapul véve illetve egy saját kutatás alapján készült.

A modell rendkívül megtermékenyítőleg hatott a kutatókra, sok publikációt indított el. Ghitulescu 2006-ban ebből a témából írta Ph. D. disszertációját: mind kvalitatív mind kvantitatív kutatást végezve, csoportos közegben is vizsgálta a munkakör átalakítását. Lyons (2008) az egyéni személyes különbségeket vizsgálta kutatásában. Berg és munkatársai (2010) különböző beosztásokban dolgozók munkakör átalakításának gyakorlatát vizsgálták: 33 munkavállalót vizsgáltak kvalitatív módszertannal. Berg és munkatársai a munkakör átalakítása és az értelmes munka összefüggéseit vizsgálják a megjelenés alatt álló tanulmányukban.

A munkakör átalakításának elméleti kutatásán túl a gyakorlati szakemberek számára is készült több publikáció: Berg és munkatársai (2008) az addig megjelent cikkeket foglalták össze, és a munkakör átalakításának jelenségét egy szakács gyakorlati példájával illusztrálták, illetve Wrzesniewski és munkatársai (2010) cikkükben a folyamat konkrét megvalósulását illetve a modell hasznosíthatóságát két példán keresztül szemléltették.

Kutatásom szempontjából fontosnak tartom, hogy a modell kitér a munkajelentés változás folyamatának vizsgálatára, és egyúttal vizsgálja a jelentés-változások mintázatait is. A szerzők elsősorban az egyén saját motivációjából kezdeményezett jelentés-változásokat vizsgálták, amelyek az egyén által betöltött aktuális munkakörre terjedtek ki. A folyamat motivációs jellegéből fakadóan a szerzők nem vonták be a vizsgálatuk körébe a munkatársak a jelentés-változásra gyakorolt hatását. Ezt a hiányosságot küszöbölik ki Wrzesniewski és munkatársai (2003) a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modelljükkel.

3.1.6.3. A munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje

Wrzesniewski és munkatársai (2003) a munkakör átalakításának egy dinamikus modelljét alkották, amelyben a munka jelentésének az átalakítását az egyén által

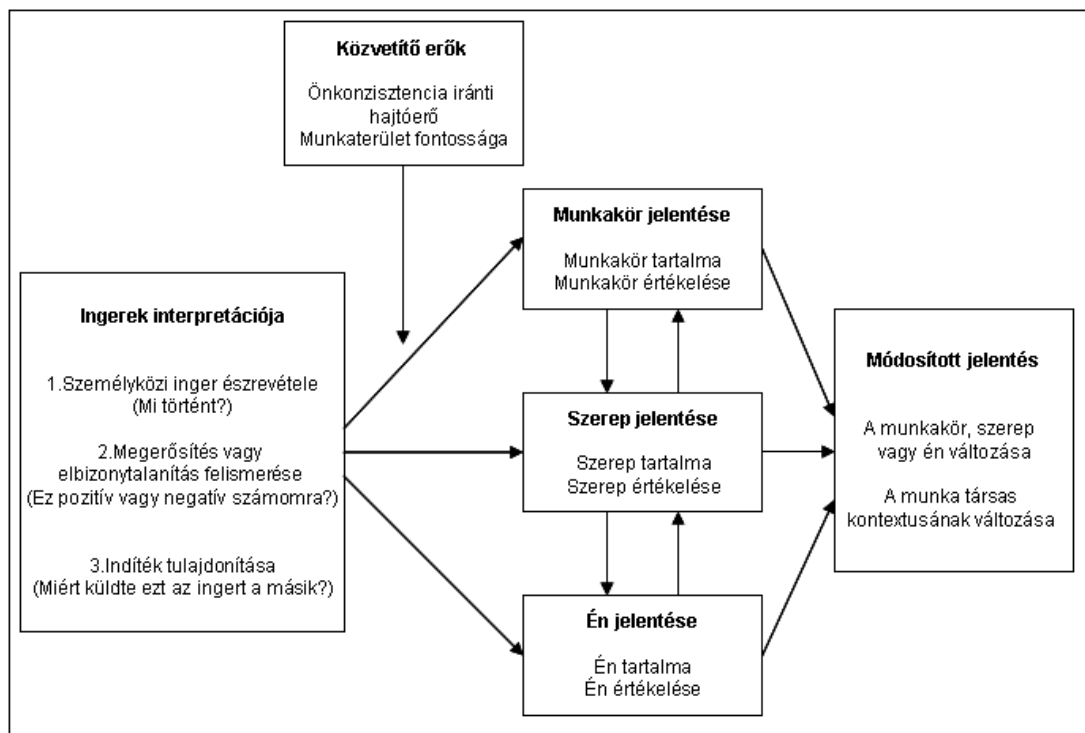
észrevett ingerek váltották ki. A modell a következő elméletekre épít, amelyek az egyén jellemzőiről élnek különböző alapfeltevésekkel.

- Egzisztencializmus (Frankl, 1988/1946): az egyének értelmet keresnek minden cselekedetükben.
- Szimbolikus interakcionizmus (Blumer, 1966), amely szerint a jelentés nem rögzített, inkább egy folyamatos alkotás, amely tükrözi és egyben formálja a cselekedet-mintázatokat. Az egyének a saját értéküket és kompetenciájukat mások értékelésének reflexiója alapján állapítják meg.
- Az egyének erősen vágnak a pozitív önmeghatározásra (Erez – Early, 1993).
- Jelentésadás: az egyén folyamatosan értelmezi munkáját és a szerint viszonyul a munkájához, hogy a munkatapasztalatainak milyen jelentést tulajdonít. Szervezeti keretek között az egyén valószínűbb, hogy jelentésadási folyamatba kerül, ha a helyzetet problémásnak észleli (Weick, 1995).

3.1.6.3.1. A modell főbb megállapításai

A munka jelentését a szerzők a következőképpen határozták meg: „a munkavállalók megértése arról, hogy mit csinálnak és annak mi a jelentősége” (p.99). Modelljükben a munka jelentésének három fő aspektusára helyezik a hangsúlyt: a munkakör jelentése, a szerep jelentése és a munkabeli én (self at work) jelentése. Minden aspektust tartalmi (mi az?) és értékelési (mi az értéke?) szempontból is megvizsgálják.

6. ábra: Munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (forrás: Wrzesniewski et al., 2003:104)



A munkakör jelentésének tartalmi vonatkozása: az egyén szerint milyen jellemzőkkel bíró feladatokat, tevékenységeket tartalmaz a munkakör, értékelési vonatkozása: az egyén szerint milyen értéke van a munkakörnek és a munkakörhöz tartozó feladatoknak, tevékenységeknek. Az egyének számára általában egyértelmű, hogy mi a munkaköri feladatuk és van-e mozgásterük ezek befolyásolására: bizonyos feladatok elvégzésével vagy kihagyásával (Wrzesniewski – Dutton, 2001). Az egyén értékrendjétől, preferenciájától, céljaitól és a társas környezet hatásától függ, hogy milyen értéket tulajdonít a munkájának. Ez utóbbira fókuszál a modell.

A modellben a szerep magába foglalja mind a strukturális vonatkozást: a szervezet társas struktúrájában milyen észlelt pozíciót tölt be az egyén (Ashforth, 2001), mind a társas vonatkozást: mások milyen elvárásokat támasztanak az adott munkakörben lévő alkalmazottól. A szerep jelentése tehát: milyen szerepet tölt be az egyén, mi annak a tartalma, értékelési vonatkozása: milyen értéke van az egyén szerint az általa betöltött szerepnek.

A modellben a munkabeli én az egyének önmegértése (self-understanding) munkavégzés közbeni énjükre vonatkozóan. Egyes kutatók identitásként határozzák ezt meg. A munkabeli én jelentésének (1) tartalmi vonatkozása: az egyén milyen személyes jellemzőkkel, tulajdonságokkal végzi a munkáját, (2) értékelési vonatkozása: milyen értéke van az egyén szerint a munkabeli énjének. A munkabeli én jelentése a mások által adott visszajelzések és interakciók során alakul és jön létre.

A modell összefüggéseinek részletesebb magyarázata:

Interperszonális ingerek

Az interperszonális ingerek jelentésadási folyamata azzal kezdődik, hogy a munkát végző egyén észrevesz valamilyen cselekedetet vagy magatartást egy másik ember vagy csoport részéről. Interperszonális ingereknek nevezzük az egyén viselkedését, amelyet észrevesz egy másik egyén, és amely értékkel bír a másik egyén számára annak megértésében, hogyan látja őt az inger adó. Az ingerek lehetnek közvetlenek vagy nyíltak: mint egy kérés a munkával kapcsolatban vagy egy felmondás, és árnyaltak vagy közvetettek: mint a nem verbális gesztusok. Fontos kérdés, hogy az egyén milyen ingerekre figyel fel és ez milyen hatással van a jelentésadási folyamatra.

Az interpretációs folyamat

Az interpretációs folyamat három fő elemből áll: az inger észrevétele, a megerősítés vagy elbizonytalanodás felismerése és az indíték tulajdonítása. Ez a folyamat általában gyorsan és kevés tudatossággal zajlik.

- Személyközi ingerek észrevétele

Az egyén általában kevés ingert vesz észre. Általában a szokatlan, meglepő ingerek azok, amelyek az egyén jelentésadását beindítják.

- Megerősítés vagy elbizonytalanodás felismerése
Az inger észrevételét követően az egyén interpretálja az ingert: vajon ez pozitív vagy negatív számára. Megerősítő abban az esetben, ha az egyén létezését, értékét, jelentőségét elismeri, negatív ha derogáló, az egyén értékét, kompetenciáját nem elismerő inger érkezik. Ez az inger megerősít vagy nem erősít meg abban, hogy ki vagyok én. Munkahelyi környezetben mások megítélése a munkakörre, szerepre vagy az énre vonatkozhat.
- Indíték tulajdonítása (motive work)
Az utolsó lépésben az egyén azt értelmezi, hogy miért tette a másik azt, amit tett. A szándékosság megítélése erősítheti vagy gyengítheti az inger hatását a munka értelmére. Attribúciós elmélet alapfeltételezése –, hogy az egyén úgy próbálja interpretálni a világot, hogy számára kontrollálható legyen (Kelly, 1955) – alátámasztja az indíték tulajdonításának a jelentésadási folyamatban betöltött szerepét.

Mitől függhet, hogy az egyén melyik ingert veszi észre, mennyire pozitívnak vagy negatívnak értékeli és milyen indítékot tulajdonít a másiknak? Függh az egyéntől és a szituációtól: szervezeti közegben a hatalmi viszonyok és a személyes kapcsolat is befolyásolják. A kutatások szerint a nagyobb hatalommal rendelkezők kevésbé figyelnek másokra és könnyebben sztereotipizálnak (Fiske – Depret, 1996; Keltner – Gruenfeld – Anderson, 2003; Lee – Tiedens, 2001). Az egyénnek a szervezeti hierarchiában betöltött helye tehát befolyással lehet arra, hogy milyen ingereket vesz észre, és hogyan interpretálja azokat.

A személyközi ingerek összekapcsolása a munka jelentésével

Az utolsó lépcsőben az egyén a pozitív vagy negatív ingert lefordítja és változtat a munka jelentésén. Az egyén a számára fontosnak tartott ingerek alapján értékeli, hogy milyen értéke van a munkakörének, a szerepének és a munkabeli identitásának, amelyek nem elválaszthatóak egymástól.

Módosított jelentés

Az egyének befolyással lehetnek arra, hogy milyen feladatot végeznek és kikkel vannak kapcsolatban a munkájuk során. Az egyén olyan munkafeladatokat vagy olyan közeget, kapcsolatokat kereshet, ahonnan több pozitív ingert kap (Wrzesniewski – Dutton, 2001).

3.1.6.3.2. A modell hatása, értékelése

A modell újdonságtartalma, hogy összekapcsolja a munkakör és a szerep egyéni értelmezését az egyén társas környezetével: ezáltal nyitott rendszerként ábrázolja az egyént. A társas közeg értékelését végigvezeti a modellen: az érték megjelenik mind a munka jelentésében mind az alrendszerek (én, szerep, munkakör) jelentésében. Egy-egy történettel, egy-egy példával mutatja be a megerősítés, elbizonytalanítás hatását a munka jelentésének különböző aspektusain.

A kutatásomban szempontjából fontosnak tartom, hogy a társas környezet hatásán kívül a modell vizsgálja a munkajelentés változásának a folyamatát, ugyanakkor nem tér ki a munka jelentésének tartalmi vizsgálatára, arra, hogy a jelentés változásának milyen mintázatait azonosíthatjuk.

3.1.7. Munka jelentését vizsgáló kutatások saját rendszerezése

Wrzesniewski és munkatársai (2003) felhívták a figyelmünket arra, hogy még mindig keveset tudunk arról, hogy az egyének milyen lépéseket, utakat járnak be, milyen folyamaton mennek keresztül, amíg értelmezik a munkájukat és közben hogyan érzik magukat, mit tesznek, mit gondolnak. Tehát a munkajelentés változásának, mint folyamatnak a vizsgálata továbbra is releváns kutatási területek közé sorolható. A munkajelentés változásának egyéni vizsgálata számos további előnyt nyújt számunkra: az egyének és a szervezetek számára egyaránt, amelyeket 2.1 fejezetben mutattam be.

A vizsgálatom középpontjában a jelentés változásának folyamata áll, különös tekintettel a változás egyes lépéseire és a változást befolyásoló tényezőkre, mint például a munkahelyi közösség befolyásoló hatására. Az egyéni jelentés-változás megértéséhez a kutatásomban a munka jelentés fogalmával kapcsolatosan a következő alapfeltevéseket érvényesítettem:

- A jelentés a környezet eseményeire vonatkozó egyéni értelmezés, azaz szubjektív, ebben eltér azoktól a kutatásoktól, amelyek a munka jelentését, munka értelmét egy objektív kritériumrendszer felállításával megállapíthatónak, azaz objektívnek tekintették (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987).
- A jelentés változik, helyzettől függ, nem állandó, ebben kapcsolódik a jelentésadás fogalmához: az egyén folyamatosan értelmezi munkáját és a szerint viszonyul a munkájához, hogy a munkatapasztalatainak milyen jelentést, értelmet tulajdonít. Szervezeti keretek között az egyén valószínűbb, hogy jelentésadási folyamatba kerül, ha a helyzetet problémásnak észleli (Weick, 1995).
- A jelentés függ az egyént körbevevő társas közegtől, környezettől, azaz a munka jelentésének egyéni konstrukciójára hat az egyént körülvevő közösség, azáltal,

ahogyan a munka jelentését értelmezi, ami hat az egyéni értelmezésre (Salancik – Pfeffer, 1978; Wrzesniewski – Dutton, 2001, Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003).

A következő táblázatban összefoglalom, hogy az általam fontosnak tartott dimenziók az áttekintésben szereplő kutatások, modellek közül melyik kutatásban jelentek meg. Ezzel az áttekintéssel hármas céloom volt: egyrészt, a kutatói alapállásom szempontjából a szakirodalom főbb publikációinak egy összefoglaló áttekintését kívántam nyújtani, másrészt meg kívántam mutatni, hogy mely kutatásokra támaszkodhattam a kutatásom megtervezésekor, harmadrészt pedig szándékomban állt rámutatni a szakirodalmi résre, amelyet kutatásommal be kívánok tölteni. A táblázat világosan mutatja, hogy az áttekintésemben az egyén megértését vizsgáló kutatásokkal foglalkoztam elsősorban, természetesen más – a témában fontos – irányzatokat is bemutatva.

7. ábra: Munka jelentése szakirodalom áttekintése (saját összeállítás)

| Munka jelentésének meghatározása | Kutatás | Jelentés: értelmezés | A jelentés változása | Társas hatás |
|----------------------------------|--|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| Hiedelem, értékek, attitűdök | | | | |
| Munka középponti szerepe | Milyen más funkciója van a munkának a dolgozó emberek szemével nézve – Morse – Weiss (1955), Vecchio (1980) | | | |
| | Munkára vonatkozó társadalmi normák, munka célok, munka középponti szerepének feltárása – Meaning of Working (MOW) projekt (1987) | | | |
| Munkaértékek | Munka jelentése (munkavégzés során keresett és elvárt értékek) és a stresszel való megküzdés összekapcsolása – Locke – Taylor (1990) | | x* | x |
| | Munka jelentésén keresztül a munkaértékek feltárása – Foggermoen (1995, 1997) | | | |
| Munkaorientációk | A munka jelentése: a célelés eszköze – Ross és munkatársai (1999) | | | |
| | Állás – karrier – hivatás megkülönböztetése – Bellah et al.. (1985) | x | | |
| | Három munkaorientáció nagymintás kutatása – Wrzesniewski et al.. (1997) | | | |
| | Orientációk értelmezése – Baumeister (1991) | | | |
| | Három munkaorientáció nagymintás kutatása munkanélkülieken – Wrzesniewski (1999) | | | |
| | Öt munkaorientáció azonosítása – Pratt et al.. (megjelenés alatt) | | | |
| Az értelmes munka | | | | |
| | Munkakör gazdagítás modellje – Hackman – Oldham (1976) | | | |
| | Az egyén elköteleződése és eltávolodása a munkájától – Kahn (1990) | | | x |
| | Mi a munkájuk célja és értelme (egyéni kutatás) a motivációs elméletek bázisára építve – Gayle (1997) | x | | |
| | Az értelmes munka: az a tevékenység, amin keresztül kifejezzük az életünk értelmét és célját – Chalofsky (2003) | | | |
| | Az idős munkavállalók munkájának jelentésének (milyen okok miatt akarja folytatni az egyén a munkáját) vizsgálata – Shacklock (2005) | x | | |
| | Állatkerti gondozók körében vizsgálták a munka jelentését, a hivatás jelenségét – Bunderson – Thompson (2009) | | | |
| Jelentésmechanizmusok | A munka-jelentésmechanizmusok összefoglaló modellje – Rosso et al., 2010 | x | x* | |
| Egyéni megértés | | | | |

| Munka jelentésének meghatározása | Kutatás | Jelentés: értelmezés | A jelentés változása | Társas hatás |
|----------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| | A tacit/impicit munka jelentéstartalmak megragadása a munkában-lét gazdag leírásán keresztül – Fineman (1983) | x | | |
| | Rendőri munka jelentésének (a személyes interpretáció és értékelés, amit a rendőrök a munkatapasztalataiknak adnak) vizsgálata – Berte (1989) | x | | |
| | A munka identitáshoz kapcsolódó jelentések és azok kapcsolata a mentális egészséghez – Simon (1997) | x | | |
| | A természetes munkahely vizsgálata – Deems (1997) | x | | x |
| | A munka értelmének különböző dimenziói ismétlődő munka végzése közben, kellemetlen munkahelyi körülmények között – Isaksen (2000) | x | | |
| Egyéni megértés és társas hatás | A munkával kapcsolatos attitűd társas befolyásoltsága – Salancik – Pfeffer (1977, 1978) | x | x* | x |
| | A munkakör átalakításának modellje – Wrzesniewski – Dutton (2001) | x | x | |
| | Tanárok és fizikai munkások munkakör átalakításának vizsgálata – Ghitulescu, 2006 | x | x | |
| | az egyéni személyes különbségek vizsgálata munkakör átalakításában – Lyons, 2008 | x | x | |
| | Összefoglaló tanulmány a munkakör átalakításáról – Berg és munkatársai, 2008 | x | x | |
| | 33 fő munkakör átalakításának vizsgálata különböző munkakörökben – Berg és munkatársai, 2010 | x | x | |
| | a munkakör-átalakítási folyamat konkrét megvalósulásának két példán való szemléltetése –Wrzesniewski és munkatársai (2010) | x | x | |
| | a munkakör átalakítása és az értelmes munka összefüggéseinek vizsgálata – Berg és munkatársai (megjelenés alatt) | x | x | |
| | Munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje – Wrzesniewski és munkatársai (2003) | x | x | x |

*a változásra kitér a kutatás, ugyanakkor nem vizsgálja a változás folyamatát

A szakirodalmi áttekintést követően azt találtam, hogy egyetlen kutatás vizsgálta a munka jelentésének szubjektív értelmezését, ebben a társas környezet befolyásoló hatását és a jelentés változását egy kutatásban: a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (Wrzesniewski et al., 2003). Egy modellt találtam, amelyik a jelentésváltozás folyamatára fókuszált, ez a munkakör átalakításának modellje, illetve további kutatásokat azonosítottam az áttekintésben, amelyik elfogadta a munka jelentésének változását (Locke – Taylor, 1990; Salancik – Pfeffer, 1978; Rosso et al, 2010-es összefoglalása), ugyanakkor a folyamatot nem vizsgálta. Ahogy már a részletes szakirodalom áttekintésben is említettem, a munkahelyi környezet befolyásoló hatására a társas információ feldolgozás modellje hívta fel a figyelmünket (Salancik – Pfeffer, 1978), amelyet két további modell: munkakör átalakításának modellje és munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje is alapul tekintett.

A kutatásomban a változás folyamatán kívül külön figyelmet szenteltem annak vizsgálatára, hogy a jelentés-változás milyen mintázatait azonosíthatjuk. A jelentésváltozás mintázatait a munkakör átalakításának modelljében azonosították a szerzők. Ugyanakkor ők elsősorban az egyén saját motivációjából kezdeményezett jelentésváltozásokat vizsgálták, amelyek az egyén által betöltött aktuális munkakörre terjedtek ki. Kutatásomban azokat a változásokat kutattam, amelyek valamilyen kritikus helyzet hatására jöttek létre, ebben különös hangsúlyt helyeztem a munkahelyi környezet hatásának a vizsgálatára és a kutatásom kiterjedt a konkrét munkakörön kívül az egyén általánosabb munka viszonyulásaira is (pl. munka, mint életterület). Összefoglalva egyetlen kutatást sem találtam, amelyik egyszerre vizsgálja a jelentés tartalmának változását és a változás folyamatát abból a szempontból, hogy a munkahelyi társas környezet befolyásoló hatására is hangsúlyt helyez – így ebből a szempontból újat hoz a kutatásom.

Várhatóan a kutatásom hozzájárul a munkajelentés változásának további megértéséhez, azáltal, hogy más kontextusban – kritikus helyzeteket vizsgálva – kutatok, amely a változás új aspektusait hozhatja előtérbe. A fenti összefoglalásból látható, hogy a munkajelentés változásának témakörét tekintve két tanulmányt tekintek kutatásom kiindulópontjának, amelyet Wrzesniewski és Dutton (2001) szerzőpáros és Wrzesniewski és munkatársai (2003) készítettek. Érdekesnek tartom ezekhez a tanulmányokhoz képest vizsgálni azt, hogy kutatásom milyen várható elméleti hozzájárulást hoz. Mindkét tanulmány elsősorban a munka jelentésének a változására, mint folyamatra fókuszált, a munka jelentésének a tartalmi kérdéseit kevésbé dolgozták fel. A munkakör átalakításának jelenségét feldolgozó tanulmányban találunk példákat a folyamat és a tartalmi kérdések összekapcsolódására (p. 182). Az interperszonális jelentésadási modellben a szerzők a tartalmi kérdéseket a munkakör-szerep-én azonosításával építették bele a modelljükbe, azonban a munka jelentésének és a munkakör-szerep-én tartalmi mintázatait nem tárták fel. A kutatásomban lehetővé válik

a tartalmi mintázatok több szempontból történő feltárása (mechanizmusok, orientációk, sémák) és a folyamat azonosítása egyaránt. A kutatásom várhatóan információt nyújt a munkajelentés változásának eddig nem azonosított, további jellemzőit illetően: változás mértéke, jellege – ebben újdonságot hoz az eddig publikált, a munkajelentés változását vizsgáló folyamatokhoz képest.

A kutatásom folyamat-szemléletének további megalapozásához érdemesnek tartottam a jelentés-változás folyamatának a szakirodalmát feldolgozni. A jelentésadás szakirodalmában alapján azonosítottam a vizsgálati módszertant, és az alkalmazott kutatási keretet, amely alkalmasnak bizonyult a munkajelentés változásának az elemzésére.

3.2. Jelentésadás – szakirodalmi áttekintés

Kutatásom elméleti megalapozásához szükségesnek tartom a munka jelentése mellett a jelentésadás szakirodalmát is bemutatni.

3.2.1. A jelentésadás fogalma

A jelentésadás fogalmának meghatározásában a kutatók nem egységesek. Gioia és Chittipeddi (1991), Gioia (1986), Gioia és Thomas (1996), Lamertz (2002) az interpretációt használták a jelentésadás szinonimájaként. „A [jelentésadás] egy olyan folyamat, amelynek során az egyén értelmes magyarázatokat próbál létrehozni a szituációkra és az azokban szerzett tapasztalataira vonatkozóan” (Gioia, 1986:61).

Weick (1995) elfogadja, hogy az interpretáció része a jelentésadás folyamatának, ugyanakkor a folyamatot tágabban definiálja. A folyamat fontos részének tekinti, hogy az egyén hogyan figyel fel az ingerekre a folyamatos tapasztalat-folyam során, illetve hogy az ingerek interpretációi és a jelentései hogyan változnak és válnak explicitté. Állítása szerint a problémák nem adottak, azokat az egyén maga konstruálja az adott helyzetekben, amelyek sokszor zavarosak, ellentmondásosak. Továbbá a folyamat fontos részének tekinti a helyzetre adott választ, a cselekvést is. Louis (1980a) meghatározása egybeesik a fenti kibővített felfogással, aki szerint a jelentésadás egy ciklus, a tapasztalat interpretációja, az új szituációkra adott válasz. A jelentésadás és a séma kapcsolatát leginkább megvilágító, és a kutatásomhoz leginkább illeszkedő meghatározás a következő: valamely célnak vagy ingernek (pl. munka) jelentőséget tulajdonítunk, oly módon, hogy a meglévő vagy létrejövő kognitív keretrendszerünkbe helyezzük (Goleman, 1985; Starbuck—Milliken, 1988; Pratt – Ashforth, 2003).

A jelentésadás akkor jut szerephez, amikor az emberek a világukat megzavaró tényezővel találkoznak: eseményekkel, amelyek eltérnek a dolgok szokásos rendjétől, emberekkel, akik megkérdőjelezzik az előre kialakított elképzeléseiket, és váratlan,

szokatlan cselekedetekkel. Amikor az emberek valami hasonló ok miatt megakadnak, akkor a meglévő világnézetük és gondolkodási keretük segítségével igyekeznek azt megmagyarázni. A jelentésadás ugyanakkor több, mint a váratlan vagy félbeszakító események megmagyarázása, amint Weick (1995:7) megjegyezte: „A jelentésadás könyvírás és olvasás egyben”. Tehát a jelentésadás nem csupán az egyént körülvevő világ interpretációja, hanem a világ megalkotása azáltal, hogy az egyén elvárásaitól eltérő, és így az őt megzavaró tényezőket észreveszi, és erre reagál.

3.2.2. A jelentésadás jellemzői

Weick (1995) a jelentésadás folyamatának hét fő jellemzőjét azonosította könyvében, amelyeket a következőkben foglalhatunk össze.

A jelentésadás: identitáskonstrukción alapszik

Általánosságban a jelentésadás énközpontú (pl. Gray et al, 1985). „Mire kell figyelnem (nekem)?” „Ha már észrevettem, mit jelent számomra ez az inger?” „Mit várhatok (én), mi következik?” „Fontos mások mit várnak el tőlem, mit tegyek?” „Mit kell tennem (nekem)?”

A jelentésadást – jóllehet nem a jelentésadás hivatalos elmélete – a kutatók gyakran összefüggésbe hozzák a szimbolikus interakcionizmussal, ennek oka, hogy a két elmélet kulcselemei, mint az én (self), cselekvés, interpretáció, jelentés és közös cselekvés (joint action) megegyeznek (Weick, 1995:41).

A szimbolikus interakcionista (Mead, 1934) szerint az énképünk a társas interakciók során fejlődik, mások reakciójától függ. Ez a megközelítés visszanyúlik a „tükrözött én” fogalomhoz. A tükrözött én három elemből áll: (1) „annak elképzelése, hogy a másik embernek milyenek jelenünk meg, (2) annak elképzelése, hogy ő milyenek ítéli meg a megjelenésünket, és (3) valamiféle én-érzés, mint büszkeség vagy szégyen” (Cooley, 1902:184). A szimbolikus interakcionista szerint minden helyzetben elképzeljük magunkat a másik perspektívájából, a másik helyébe képzelve magunkat. Az énünk két elemből tevődik össze: az én (I) és az engem (Me). Az engem képviseli az általános másikat (általános tükörcép) illetve a társas környezet elvárásait, tehát amit a mások reakcióinak tükrében látunk. Az én a személyiségen belüli „eredeti, megjósolhatatlan, szervezetlen” részünk (Griffin, 2000/2003, 60).

Az egyén identitása az interakciók során jön létre: az egyén mindegyik interakcióban más-más én-definícióval van jelen, folyamatosan mindegyik szituációban újradefiniálja magát. Attól függően, hogy milyenek észleli a környezetét, változik a saját magáról alkotott képe. A jelentésadás az identitás fenntartására épül. Az egyént három alapvető önmagára vonatkozó igény vezérli ebben: „(1) az önmegerősítés, ami a pozitív tudati és

érzelmi állapot keresésében és fenntartásában tükröződik; (2) az ön-hatásosság, azaz a vágy, hogy magát kompetensnek és hatásosnak észlelje; és (3) az ön-konzisztencia iránti igény, ami a koherencia és a folytonosság megtapasztalása és érzése iránti vágy” (Erez – Early, 1993:28).

A jelentésadást az önigazolás indítja el: a pozitív, konzisztens önkép fenntartását szolgálja, egy önmagunkra vonatkoztatott (self-referential) folyamat: „honnan tudom, hogy ki vagyok addig, amíg nem látom, hogy ők mit tesznek”. Bármilyen helyzetben azt vizsgáljuk, hogy az a helyzet milyen következményekkel jár ránk nézve. A helyzet jelentését pedig mindig a helyzetben lévő aktuális identitásunk vezérli. Minél több énkhez férünk hozzá egy adott helyzetben, annál többféle jelentéssel bír számunkra az adott helyzet. Tovább folytatva a logikát, minél több énhez férünk hozzá egy adott helyzetben, annál kevésbé valószínű, hogy a helyzetben meglepő vagy megakasztó pillanattal találkozunk, és így kezelünk kell a bizonytalanságot vagy a kétértelműséget (Weick, 1995; Louis, 1980a,b; Reason, 1990).

A jelentésadás: retrospektív

Weick (1995) felfogásában a jelentésadás egy tisztázó, retrospektív folyamat, amelynek célja, hogy az egyén megértse a helyzetet, és annak megfelelően tudjon cselekedni. Az eseményeket csak a bekövetkezésüket követően vehetjük észre. Az események jelentésadási folyamatához az esemény következményét, eredményét vesszük figyelembe, és annak megfelelően tulajdonítunk jelentést a cselekedeteknek és a körülményeknek, amelyek azt megelőzőleg történtek. Weick (1995) szerint tehát az emberek, amikor jelentést adnak, akkor az eseményekről beszámolót vagy történetet készítenek, hogy megmagyarázzák őket, és beillesztik a saját érték- és hiedelemvilágukba.

A jelentésadás: érvényre juttatás

Az érvényre juttatás (enactment) szó használata a jogalkotók és a vezetők közötti párhuzamot hangsúlyozza: mindkét csoport a valóságot hozza létre irányadó cselekedeteivel, a környezetük pedig rá van kényszerítve, hogy a cselekedeteikre reagáljon. Ugyanakkor mindnyájan a környezetünk részei is vagyunk egyben. Weick (1995:33) az érvényesítésnek a környezet és az egyén általi kölcsönös meghatározottságát a következőképpen illusztrálja: „Sohasem rád reagálok, hanem rád-és-rám; vagyis hogy pontosítsunk én-és-te reagálok rád-plusz-énrám. „Én” nem tudlak soha „téged” befolyásolni, mert te már befolyásoltál engem; vagyis a találkozó folyamatában, a találkozó folyamata által mi mindketten mások lettünk. Ez már a találkozó előtt elkezdődik, azáltal, hogy várjuk a találkozót. Follett (1924:62-63 in Weick, 1995).”

A jelentésadás: társas

Bár a jelentésadás egyéni eljárásnak tűnhet, eleve társas. A jelentésadás feltételezi, hogy a tudás és a hiedelem a másokkal folytatott interakciók során jön létre, és módosul, ahogyan azt az egyén megosztja másokkal. Ennek megfelelően a jelentésadás egy folyamatos, iteratív, reflexív folyamat. A jelentésadás társas folyamat, mert a viselkedésünk mások cselekedetének függvénye, akár jelen vannak, akár elképzeljük őket. A szimbolikus interakciók fontos elemei a jelentésadás folyamatának. A jelentésadás sosem egyedüli, mert az egyén belülről függ másoktól. Még a monológok és az egyirányú kommunikáció is feltételez hallgatóságot, és a monológ is változik, ahogy változik a hallgatóság.

A jelentésadás: folyamatos

A jelentésadásnak nincs egyértelműen meghatározható eleje és vége. A kommunikáció egy vég nélküli jelentésadási folyamat, amelynek során az egyének az őket körülvevő környezetnek és a rájuk ható ingereknek jelentést adnak (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A tapasztalatok összefüggő áramlása készíti az egyént arra, hogy a múltban gyűjtött tapasztalatokat a jelen alapján folyamatosan átértékelje. A magyarázat cselekvést indukál, amire válasz érkezik, ami ingert nyújt további jelentésadási tevékenységnek és cselekvésnek. Ahogyan az egyén előrehalad – a helyzet, az ingerek, az emberek és cselekedetek minél többszöri jelentésadásában –, úgy a jelentés egyre kevésbé lesz kérdéses, kétértelmű.

A jelentésadás: a kibocsátott ingerekre összeponosít

A jelentésadás több, mint az ingerek interpretációja. Ha az ingert nem vesszük észre, akkor nem tudunk annak jelentést adni. Az egyes ingereket az összefüggő inger-áramból vesszük észre, azaz kiszűrjük, csoportosítjuk és összehasonlítjuk. Függ a környezettől, a kontextustól, hogy mit is veszünk észre. Salancik és Pfeffer (1978:233) felhívta a figyelmet a társas környezetnek az ingerek észlelését befolyásoló hatására, miszerint a társas környezet összeköti az egyéneket azokkal a cselekedeteikkel, amelyek magyarázatot igényelnek, tehát hat arra, hogy mely információk tűnnek fel az egyéneknek, továbbá normákat és elvárásokat közvetít, amelyek befolyásolják a magyarázatokat.

A jelentésadást a hihetőség és nem a pontosság vezérli

A jelentésadás egy retrospektív folyamat, tehát a teljes pontosság az események visszaidézése és interpretálása során nem lehetséges. A múltbeli tapasztalatok felidézése rekonstrukció, ami a pontosságot még elérhetlenebbé teszi, sosem úgy emlékszünk vissza eseményekre, ahogy azok pontosan megtörténtek (Weick, 1995; Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005).

A jelentésadás az ingerek jelentésének kiszínezéséről szól: egyrészt az egyén hozzáilleszti azokat általánosabb kategóriákhoz, másrészt részletesebben kidolgozza a múltbeli tapasztalatai alapján (Weick, 1995). Bármely esemény kapcsán sok lehetséges ötlet és tapasztalat állhat az egyén rendelkezésére egy-egy inger kiszínezésére és részletezésére.

3.2.3. A jelentésadás folyamata

A következő fejezetben áttekintem a jelentésadási folyamat elemeit és bemutatom azt a jelentésadási modellt, amelyik a legnagyobb hatást gyakorolta a gondolkodásomra.

Eltérés az elvárásoktól. A jelentésadás folyamata akkor kezdődik, amikor az észlelt helyzet eltér az elvárt helyzettől. Vagyis az elvárásoknak megfelelő vagy attól eltérő: „ugyanaz vagy más” kérdés vezérli a jelentésadási folyamatot. A „más”-nak észlelt helyzetet a jelentésadással foglalkozó kutatók különbözőképpen fogalmazták meg (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): ellentmondás, üzemzavar, meglepetés, megakadás, elbizonytalanodás, lehetőség, káosz. Először az sem világos, hogy mi a probléma, van-e egyáltalán megoldandó probléma vagy csak egy pillanatnyi megakadásról, egy egyszeri szokatlan eseményről van szó. Ahogyan a helyzet kibontakozik, az egyén elkezd az eseményt olyan kis, kezelhető részecskébe rendezni, amelyek a meglévő mentális modelljeihez és tudás- illetve tapasztalat-kereteihez illeszkednek.

Észrevétel, megcímkézés és kategorizálás. Az egyén felfigyel a szokatlan, új esetekre és azokat múltbeli tapasztalatahoz hasonlítja. Az egyén mentális modelljei – amelyeket a munkája, a képzések és az élettapasztalata során épített fel – és a feltűnő ingerek bizonyos kombinációja vezérlik azt, hogy mire figyel fel (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A normál „ügymenethez” hasonlítva észreveszi és kiválasztja az új elemeket, majd a megkülönböztetés és az azonosítás érdekében megcímkézi. Tehát nevet ad azoknak az ingereknek, amelyekre eddig még nem figyelt fel. Ezeket az új címkéket a releváns tapasztalataihoz kapcsolja.

Hihető magyarázatok létrehozása. Miután az egyén megkülönböztette és megcímkézte az adott eseményt, elkezd megmagyarázni. Több, akár egymásnak ellentmondó magyarázat születhet egy-egy esemény kapcsán, amelyből a leginkább hihető magyarázatot fogadja el. A jelentésadás során a hihető, és nem a pontos magyarázatra törekszik (Weick, 1995; Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): úgy ad jelentést a helyzetének, hogy a tevékenységét folytathassa, és a környezetét fenntartsa.

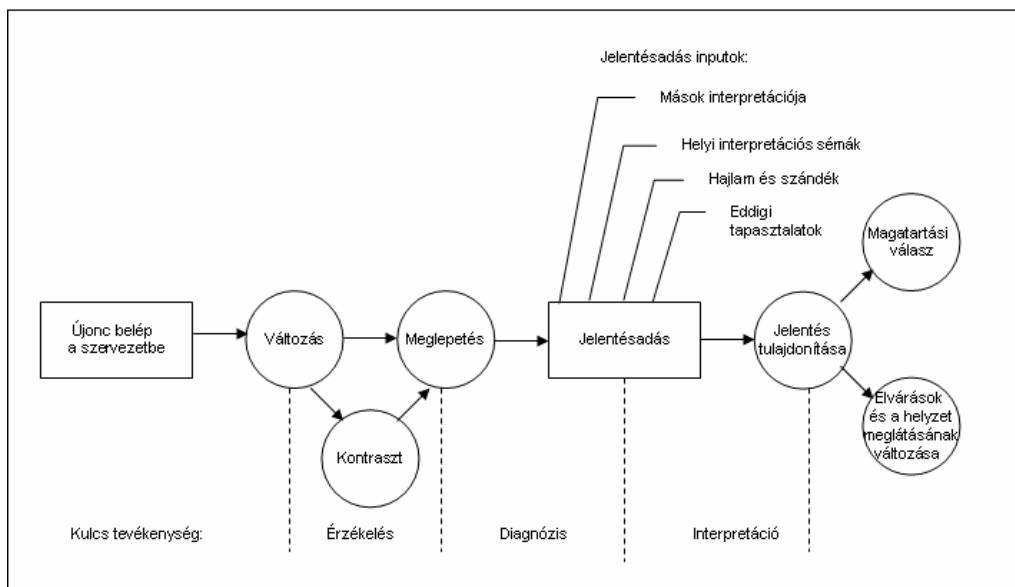
Cselekvés. Ha a jelentésadás során az első kérdés a „mi történik itt?”, a második hasonlóan fontos kérdés, a „mit fogok tenni?” (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A

jelentésadás során a cselekedet és a beszéd inkább ciklikusan, mint lineárisan követik egymást: mind beszéddel, mind cselekedettel kezdődhet és végződhet a folyamat, ami újra kezdődik, és így tovább. A cselekedet az ingertől elválaszthatatlan, míg az egyén a beszéd során kategorizálja és jelentéssel ruházza fel az ingert.

3.2.4. Louis jelentésadási modellje

Külön kiemelem az egyéni jelentésadási folyamatot bemutató kutatások közül Louis (1980a) sokszor hivatkozott jelentésadás-modelljét. A modell a szocializációs kutatási irányzatba tartozik, amelyek fenomenológiai és társas interakcionista alapokra építenek, és amelyek szerint a jelentés az interakciók során konstruálódik és helyzettől függő interpretációs sémákba ágyazott (Mead, 1934; Berger – Luckman, 1966). Vizsgálatának tárgya, hogy az egyén hogyan boldogul a korai munkatapasztalataival, hogyan ad jelentést azoknak, miként azonosítja, diagnosztizálja, interpretálja, és hogyan válaszol ezekre.

8. ábra: Jelentésadás a szervezetbe való belépéskor (forrás: Louis, 1980a: 242)



3.2.4.1.1. A modell főbb megállapításai

A fenti ábra összefüggéseinek részletesebb magyarázata:

Változás

A változást úgy definiálja, mint objektív különbség a régi és az új helyzet között. Ez a megváltozott helyzet alkalmazkodást igényel az egyéntől. Minél több új elem van, annál

több mindennel kell az újoncnak megbirkóznia. Ez a változás lehet szerep, identitás, munkakör, helyszín, feltételek stb.

Kontraszt

A kontrasztot a gestalt pszichológusok alapján építette be a modelljébe a szerző. A kontrasztot a háttérből kitűnő jellemzők váltják ki, amelyeket az egyén észrevett. Az egyén számára általában az tűnik fel, ami az eddigi tapasztalataitól eltér. Tehát a kontraszt az új és a régi környezet közötti szubjektív eltérést jelenti, amivel az újoncok az új helyzetet jellemzik.

Meglepetés

A meglepetés azt a különbséget jelenti, ami fennáll a várakozások és az új helyzetben szerzett tapasztalat között. Meglepetés lehet pozitív vagy negatív is. A várakozás vonatkozhat a munkára, a szervezetre vagy magára az újoncra. A várakozás lehet tudatos, tacit vagy kialakuló; a várakozásokon felüli vagy aluli tapasztalat is okozhat meglepetést. A szerző néhány tipikus meglepetés forrást és formát is bemutat.

- Munka: az újonc tudatos vagy nem tudatos elvárásai nem teljesülnek vagy a munka jellemzői váratlanok. Olyan jellemzők válhatnak fontossá, amelyekre nem számított előzőleg pl. ablak az irodában.
- Önmaga: tudatos és nem tudatos elvárásai nem teljesülnek: saját készség, érték, igény, stb. terén. Az új belépőnek meg kell birkóznia azzal a felismeréssel, hogy az önmaga észlelése más az eddigiektől. Mint pl. „azért választottam ezt a munkát, mert nagy szabadságot ígért, most pedig rájövök, hogy nem is szükséges nekem a nagy szabadság”. Meglepetésként érheti az egyént, hogy másként reagál olyan eseményekre, amelyeket előzőleg tudott, és volt egy várakozása, hogy hogyan fog arra reagálni, pl. túlmunka.
- Szervezet: az előző tapasztalatai alapján megszokott kulturális alapfeltételezésekre hagyatkozva érheti az egyént meglepetés. Van Maanen (1977) ír a jelentős másokról, akik meglepetést okoznak az egyénnek, amikor kiderül, hogy az ő alapfeltevéseik különböznek, ezt követően az egyén felülvizsgálja a természetesnek vett alapfeltevéseit.

Jelentésadás és a folyamat többi eleme

A megszokott helyzetekben az egyének magatartásában a tudatosság szerepe minimális, általában forgatókönyvek vezérlik (Abelson, 1976). A megszokottól eltérő helyzetekkel való megbirkózást a tudatos gondolkodás vezérli, nem az automatikus forgatókönyvek. A forgatókönyv vezérelte működés során addig, amíg a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, nem szükséges a gondolkodás. Ha nem a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, akkor ez az egyén kognitív konzisztenciáját fenyegeti (Festinger et

al., 1957; Abelson et al., 1968). Ez az ellentmondás feszültséget hoz létre, ami arra készteti az egyént, hogy azt szüntesse meg. Tehát amikor a forgatókönyv nem működik, az egyénnek meg kell magyaráznia, hogy miért ez a kimenetele a helyzetnek, és miért nem az, amit várt. Így születnek retrospektív magyarázatok a jelentésadási folyamat során.

Louis a jelentésadást egy visszatérő ciklusnak tekinti, amiben meghatározott események követik egymást. A ciklus az egyén várakozásaival kezdődik, amelyek tudatosak vagy nem tudatosak, amelyek a következő események előrejelzőiként szolgálnak. Ezt követően az egyén megtapasztalja a várakozásaitól eltérő eseményeket. A meglepetések kiváltják a magyarázat iránti igényt, és párhuzamosan kiváltják az eltérést interpretáló folyamatot. Az egyén annak megfelelően, hogy minek tulajdonítja a váratlan esemény bekövetkeztét, dönt a magatartási válaszról, illetve a tudását módosítja a helyzetben résztvevőkről és a helyzetről illetve a jövőbeni helyzetek kimeneteivel kapcsolatos várakozásairól. A módosított várakozások és a feltételezések megfelelnek a forgatókönyv módosításának.

Az egyén sok inputra hagyatkozik annak függvényében, hogy a meglepetésnek milyen jelentést tulajdonít, azt hogyan interpretálja. A hasonló szituációkban előzőleg szerzett tapasztalatai segítenek megbirkózni a jelenlegi helyzetekkel. Az egyéneket befolyásolják személyes tulajdonságaik, mint például hajlamuk, hogy általában kit okolnak egy helyzetben (magukat vagy másokat), és az adott helyzetben és általában a szándékaik. A folyamatra hatással vannak az egyének kulturális alapfeltevései, azaz a helyi kontextus specifikus jelentés-szótárai, interpretatív sémái. A másoktól származó információ és interpretáció szintén hozzájárul a jelentésadás folyamatához.

3.2.4.1.2. A modell hatása, értékelése

Louis jelentésadási modellje a jelentésadás folyamatát mutatja be az egyéni kognitív folyamatokra fókuszálva szervezeti közegben, s mint ilyen, az egyik leginkább népszerű, hivatkozott megközelítés. Újdonságot jelent a szocializációs szakirodalomban annak a folyamatnak a feltárása, amit az újoncok megtapasztalnak, ahogyan a számukra ismeretlen helyzetekkel megbirkóznak.

Kutatásom szempontjából figyelemre méltó a jelentésadási folyamat egyes elemeinek az azonosítása, a folyamat ciklikus jellegének a hangsúlyozása. Fontosnak tartom, hogy az egyén énképe, a szervezetről alkotott képe és a munkáról alkotott képe mind megjelenik a jelentésadás folyamatában. Ugyanakkor a modell egyik ellentmondására is felhívom a figyelmet: a szerző a jelentésadást tulajdonképpen a retrospektív magyarázatok létrehozására szűkíti (ahogy az ábrán látható), és magát a folyamatot is jelentésadási folyamatnak nevezi.

Kutatásom szempontjából fontos, hogy a szerző nem vizsgálja a munka jelentését és annak változását. Louis elsősorban a folyamatot vizsgálta: a meglepetést és annak egyéntől függő értelmezését hangsúlyozta, ebben külön vizsgálva az értelmezést befolyásoló tényezőket, ugyanakkor nem tért ki arra, hogy az értelmezés milyen módon változtatja meg a munka jelentését.

A modell jó kiindulási keretet jelenthet a folyamat egy más kontextusban való vizsgálatára. Egyrészt a jelentésadás folyamatát bármilyen karrierszakaszban lehet vizsgálni: ez egy folyamatos folyamat (Weick, 1995), ami kétségtelenül új munkahelyi szituációban gyakrabban fordul elő. Másrészt a váratlan események jellegét is kitágíthatónak vélem: a szerző a meglepő, váratlan eseményeiket gyűjtötte össze, amik akkor szembeötlők voltak, azonban nem biztos, hogy hosszabb távon is emlékezetesek maradtak. Meglátásom szerint a modell kiterjeszhető bármilyen meglepő, illetve váratlan munkahelyi szituáció vizsgálatára, legyenek azok a meglepő helyzetek nagyon vagy kevésbé emlékezetesek. A modell a fenti kiegészítésekkel arra inspirált, hogy kutatásom kiinduló keretként alkalmazzam: egy olyan kiinduló gondolkodási keretként, amelyet a munkajelentés változásának vizsgálatokhoz alkalmazhatok.

3.2.5. A séma szerepe a jelentésadási folyamatban

A jelentésadás folyamata során felmerültek a mentális modell, séma, forgatókönyv fogalmak, amelyekkel ebben a fejezetben foglalkozom. Bartlett (1932) nevéhez fűződik a séma elnevezés, aki először hipotetikus mentális struktúrák leírására használta, amelyek a figyelmet és a memóriából való visszahívást irányítják. A sémaelmélet a tudásra vonatkozó elmélet, amely szerint minden tudás egységekbe (sémákba) van csomagolva (Rumelhart, 1980/1992). Sémák a gondolkodásunk, megismerésünk építőkövei (Rumelhart, 1980/1992; Mérő, 2001). A sémák szubjektív, egyéni tapasztalatból eredő elméletek, arra vonatkozóan, hogy hogyan működik a világ (Markus – Zajonc, 1985), így az észlelést, az emlékezetet és a következtetést vezérik (Fiske – Taylor, 1991). A szervezetelméleti szakirodalomban a sémához hasonló fogalomként használják a mentális modellt (Hill – Levenhagen, 1995; Bogner – Barr, 2000), kognitív térképet (Weick – Bougon, 1986; Eden, 1992), tudás struktúrát (Walsh, 1995), kognitív keretet (framework) (Bogner – Barr, 2000), keretet (Starbuck–Milliken, 1985).

Az egyének sémákat alakítanak ki olyan fogalmakra vagy ingerekre vonatkozóan, amelyekkel gyakran találkoznak. Amikor egy fogalommal kapcsolatban kialakult bennünk egy séma, és egy olyan ingerrel találkozunk, amelyik illeszkedik vagy kapcsolódik a fogalomhoz, a sémát működtetjük az inger értelmezésére. Az információt hajlamosak vagyunk úgy interpretálni, hogy az konzisztens legyen a sémánkkal és megerősítse azt (Fiske – Taylor, 1991; George – Jones, 2001). Tehát úgy hozzuk létre

vagy érvényesítjük a valóságot, hogy az konzisztens legyen az előzetes várakozásainkkal. A sémák kontextusában a „hiedelem a látás” (Weick, 1979).

A sémák a jelentésadás minden szakaszát érintik (Bogner – Barr, 2000). Befolyásolják, hogy mi az amit az egyén észrevesz, azáltal, hogy egyes ingerek feltűnőbbé válnak, mint mások (Gioia, 1986; Bogner – Barr, 2000). Majd szabályokat és kapcsolatokat nyújtanak, amelyek befolyásolják az interpretációt: „Ki és mi ez?” (Taylor – Crocker, 1981), az ingert segítik azonosítani és kategorizálni (ez egy ügyfél, ez egy teljesítményértékelési beszélgetés stb.). A kategorizációt követően segítik meghatározni, hogy mit jelent az inger és ennek alapján milyen választ kell az egyénnek adnia.

3.2.5.1. Munka és sémák

Amint említettem a munka jelentésének szakirodalmi összefoglalójában a kutatásom során két fő fókuszom volt: a munka jelentésének tartalmi és a jelentésváltozás folyamatának a vizsgálata. A folyamat fókuszta a jelentésadás folyamatának az elemzésével kívántam megvizsgálni. A tartalmi fókuszta a munka séma vizsgálatával terveztem megvalósítani, amely fogalom a jelentésadás folyamatának a megismerése során került figyelmem előterébe. A kutatásom szakmai megalapozása érdekében feldolgoztam a séma szakirodalom magyar és nemzetközi publikációit és áttekinttem, hogy eddig a munka témakörben mely pontokon találkozhattunk a séma kutatásával. A disszertációm végső változatában az előző fejezeten túl a séma szakirodalom terén kizárólag azokra a megközelítésekre építettem, amelyeket az adataim feldolgozása során használtam. A magyar és nemzetközi publikációk további részletes bemutatásától – tekintve, hogy nem kapcsolódnak szorosan a kutatásomhoz – a disszertációm végső változatában eltekintek, bírálóm javaslatára⁷. Ebben a fejezetben tehát áttekintem a munka témakörben a sémák eddig alkalmazott megközelítését és a kutatásom során alkalmazott séma megközelítést.

3.2.5.1.1. Munka és sémák a szakirodalomban

Szakirodalmi kutatásom során több szakirodalmi példát találtam a jelentésadás és a séma fogalom összekapcsolódására. Louis (1980b:337) karrierváltásokról írt publikációjában, a folyamatmodellben a szerző a kognitív térkép (cognitive map) fogalmat használta, ami szintén megerősített ebben. Hosszasan kutattam a szakirodalomban, hogy hogyan lehetne a séma megközelítést a munkajelentéshez kapcsolni, amire a következő konkrét megközelítéseket találtam.

⁷ Külföldi bírálóm, Amy Wrzesniewski megjegyezte a tervezetem olvasásakor, hogy „a séma szakirodalma meglehetősen szétterjedt és bizonytalan, ami a szakirodalom hibája, nem a hallgatóé” (Wrzesniewski, 2010).

Hivatás séma (vocational schema) fogalmat használják Neimeyer és munkatársai (1985; Nevill et al., 1986; Neimeyer – Metzler, 1987; Neimeyer, 1989) kutatásaikban. A hivatás, karrier, foglalkozás választásakor vizsgálták az információ feldolgozást: az egyének milyen információt és hogyan használnak a döntéshozatal során. Eredményeik alapján megállapították, hogy a karriertervezés során szükséges készségek az egyén kognitív struktúrájának függvénye (Neimeyer et al., 1985). Vizsgálták a kognitív struktúra differenciáltságának és integráltságának hatását a karrier döntéshozatalra. Megállapították, hogy a karrier identitás fejlődésével a hivatás sémák rendezettebbeké válnak (Nevill et al., 1986). Kelly hivatás konstrukció rendszerét (pl. magas vagy alacsony fizetés; strukturált vagy nem strukturált munka; magas vagy alacsony státusz) egy konkrét hivatás sémának tekintették (Neimeyer – Metzler, 1987). A további kutatások megerősítették, hogy az egyének az identitásuk fejlődésével egyre differenciáltabb és integráltabb hivatás sémákkal rendelkeznek, ami összhangban van a kognitív fejlődés folyamatának általános jellemzőivel (Neimeyer – Metzler, 1987).

Korai alkalmazotti séma (pre-employment schema) fogalmat használja Fonner – Roloff (2008) kutatásában. A szerzők a korai alkalmazotti sémát a munkahelyi normákra vonatkozó mentális modellnek tekintik. A korai alkalmazotti sémák úgy működnek, mint egy lencse, az egyének azon keresztül látják az alkalmazotti tapasztalataikat. Fonner – Roloff (2008) a hivatásbeli szocializáció folyamatát vizsgálták: a barátok hatását a belépést megelőző szocializációra. Az előzetes munka és munkahelyi szocializáció témájában többen azt kutatták (pl. Chory-Assad – Tamborini, 2001, 2003; Jablin, 2001), hogy a szülők, a barátok, a partnerek, a társadalmi és képző intézmények, média és az ezt megelőző munkatapasztalatok hogyan hatnak a munka-, munkahely észlelésére.

Személyes munka séma (personal work schema) fogalmat használta Cardador és Pratt (2007) kutatásában, amit egy szakmai fórumon prezentáltak. A személyes munka sémát az egyénnek a munkájáról alkotott személyes konstrukciójának tekintik, ami a következő kérdésre keresi a választ: „Milyennek látom a munkámat?”. Kutatásukban három fő szakma képviselőit: nővéreket, vállalkozókat és rendőröket kérdezték meg, amelyek alapján négy domináns személyes munka sémát azonosítottak: elkötelező (engaging), célt szolgáló (purposeful), kapcsolatokat adó (relational), eszköz (instrumental) sémát. Az elkötelező sémával rendelkező egyének a munkájukat személyesen élvezetesnek, érdekesnek, kihívónak jellemezték, amelyek elsősorban a munkafeladatokkal voltak összefüggésben. A célt szolgáló sémával rendelkező egyének a munkájukat úgy jellemezték, hogy az hozzájárul valami náluk nagyobbhoz, értékeshez, fontoshoz. A kapcsolatokat adó sémával rendelkezők a munkájukat a kapcsolatokkal jellemezték: a munka értelmes kapcsolat létrehozatalát és fenntartását nyújtja számukra. Az eszköz sémával rendelkezők a munkát, mint egy másik cél elérésének eszközét tekintették (pénzügyi, életstílus, elfoglaltság). A kutatók a munka

sémákat és az egyes szakmákat összekapcsolták a munka jelentésével: különböző munkajelentéseket azonosítottak a három szakmában a munka sémáktól függően.

3.2.5.1.2. A munka jelentésének keretei

A kutatásom során a jelentésadás megközelítés alapján definiáltam a sémát. A kutatásom során alkalmazott jelentésadás definícióból (4.2.1.2 fejezet) indultam ki: amely magában foglalja azt, hogy a társas ingereket úgy értelmezzük, hogy a meglévő vagy létrejövő kognitív keretünkbe helyezzük. Számos kutató a politika- és kommunikáció tudomány területén a keretet és a sémát szinonimaként értelmezi (Barsalou, 1992; Biocca, 1991; Lawson, 1998).

A szervezetelméleti szakirodalomban is találunk példát arra, elsősorban az észlelés, értelmezés vizsgálatához kapcsolódóan, kerethez hasonlóan határozzák meg a sémát. Bartunek (1984: 355) nevéhez fűződik az értelmezési sémák fogalom, azaz „séma, ami a világról szerzett tapasztalataink térképe”. Starbuck (1982) a sémát világképként, ideológiaként használta. Westenholz (1993) referencia keretként határozta meg. Miller (1993: 119) a séma észlelési lencse jellegét hangsúlyozta, amelyek „érték-, feltételezés- és hiedelem készletet alkotnak”. Nystrom–Starbuck (1984:55) a kognitív struktúra fogalomra épít, „ami alatt mi logikusan integrált és kölcsönösen megerősítő hiedelem és értékrendszert értünk. A kognitív struktúrák úgy jelennek meg, mint észlelési keretek, elvárások, világnézetek, tervek, célok, ... mítoszok, rituálék, szimbólumok ... és zsargon”. Walsh (1995:281) összefoglaló tanulmányában a tudás struktúra fogalmat használta: „egy mentális sablon, amit az egyének az információs környezetükre alkalmaznak, hogy annak formát és jelentést adjanak”.

A fenti kutatásokkal összhangban használom a séma észlelés, értelmezés során használt keret megközelítését, a kutatási kérdésről szóló 4.2.1 fejezetben fejtem ki bővebben a fogalomértelmezésemet és a kapcsolódó megfontolásokat.

3.2.5.2. Sémák változása

A következő fejezetben a sémák változásával foglalkozom, elsősorban a kutatásom séma észlelési, értelmezési keret megközelítését tartva szem előtt. A sémák az információ feldolgozást vezérlik, így az információ hatására változnak is. A sémák változásának két csoportját különböztetjük meg: elsőrendű és másodrendű változást (Watzlawick – Weakland – Fisch, 1974; Bartunek, 1984; Bartunek – Moch, 1987). Az elsőrendű változás inkrementális változás, a sok gyűjtött tapasztalat során a jelenlegi séma összetettebbé, elvontabbá és szervezettebbé válik (Fiske – Taylor, 1991), belső ellentmondásokkal rendelkezik (Fiske – Taylor, 1991: 149). A sémák alapvető megváltozása a másodrendű változás.

A sémák változásának szervezeti közegben zajló egyéni folyamatát modellezi George és Jones (2001). Több, a kutatásomban fontossá vált pontot szeretnék kiemelni a szerzők folyamat modelljével kapcsolatban.

A szerzők felhívták a figyelmet arra, hogy ha az egyén az elvárásaitól eltérő helyzetbe kerül, akkor a kognitív diszonzancia elméletnek megfelelően (Festinger, 2000/1962), ez feszültséget jelent és az egyén vágyik a feszültség csökkentésére.

A váratlan és személyesen fontos célokhoz, személyes jólléthez kapcsolódó helyzeteket érzelmi reakció kíséri, ami lehet negatív és pozitív is. Az érzések serkentik a kognitív tevékenységet annak érdekében, hogy az egyén reagáljon helyzetre. A szerzők kiemelik, hogy a különböző kognitív tevékenység társul a pozitív és a negatív érzelmi reakciókat kiváltó helyzetekben. Pozitív eltérés esetén a jelentésadás folyamatát kreativitás, induktív érvelés, rugalmas gondolkodás jellemzi, amiben különböző ingereket kapcsol össze az egyén. Negatív eltérés esetén a jelentésadást deduktív érvelés, módszeres és részletes adatfeldolgozás és kritikus gondolkodás jellemzi.

Rámutatnak a meglévő sémák és elvárások megkérdőjelezésének jelenségére. Ha a séma alapvető jellegét érinti a megkérdőjelezés, ebben az esetben beszélünk másodrendű változásról, amikor az egyénnek újra kell kereteznie (Bartunek, 1988) a várakozásait, a világlátását. Amennyiben a megkérdőjelezés a séma szűk aspektusára terjed ki, még akkor is, ha az nagyon eltérő, az egyén – mint egy kivételt – beilleszti a meglévő sémájába, ebben az esetben beszélünk elsőrendű változásról.

3.2.6. Egyéni jelentésadás – empirikus kutatások

Ebben a fejezetben a szervezetelméleti szakirodalomból átfogóan bemutatom a szervezeti jelentésadás kutatás fő irányvonalait és részletesebben tárgyalom az egyéni jelentésadási folyamatokat vizsgáló kutatásokat.

A szervezeti jelentésadás-kutatás fő áramát képezik a szervezeti, a közösségi jelentésadási folyamatokat vizsgáló kutatások. Először érdemes kiemelni a katasztrófák szervezeti értelmezését vizsgáló jelentésadási kutatásokat, amelyek felhívták a figyelmet a szervezeti szintű jelentésadás jelentőségére. Ha a szervezeti jelentésadás fejlődési irányát rajzolnánk meg, akkor katasztrófa kutatások az első hullámának tekinthetők. Ebben a kategóriában kiemelkednek Weick (1988,1990,1993,1996) kutatásai, amelyek még 2010-ben is inspirálják a kutatókat (Maitlis – Sonenshein, 2010).

A szervezeti jelentésadás kutatások gerincét a szervezeti változások vizsgálata adja, ennek oka, hogy a szervezeti változások sikerét nagyban meghatározza a szervezeti közös megértés, értelmezés alakulása. Ezen kutatások közül néhányat közelebbről is

megismertem: Isabella (1990), Gioia –Chittipeddi (1991), Gioia – Thomas (1996), Thomas – Clark – Gioia (1993) kutatását illetve a frissebb publikációk közül Sonnenstein (2009, 2010) és Maitlis– Lawrence (2007) elemzését.

A közösségi jelentésadást vizsgáló kutatások közül érdemes még kiemelni a szervezeti problémák, ügyek értelmezését vizsgáló kutatásokat, mint Maitlis (2005) kutatását és Sonnenstein nevéhez fűződő, az etikai kérdések értelmezését boncolgató kutatásokat (2006, 2007).

A szervezeti, közösségi értelmezéstől megkülönböztetendők az egyéni értelmezésre fókuszáló kutatások, amelyek számosságukat tekintve messze elmaradnak a szervezeti, közösségi jelentésadást vizsgáló kutatásoktól. Kutatásom ebbe a csoportba tartozik, ezért ezen kutatások bemutatására részletesebben kitérek. A publikációkat a jelentésadás kontextusát alapul véve csoportosítottam.

Szocializáció során

A szocializáció során az egyén jelentésadás folyamatát vizsgálta Louis (1980a) nagyhatású tanulmányában, amelyet részletesen a 3.2.4 fejezetben mutattam be. Ugyancsak a szocializáció során vizsgálta az egyén jelentésadási folyamatát Vos munkatársaival (2003). A szerzők a pszichológiai szerződés, mint kognitív séma alakulását tekintik jelentésadási folyamatnak. A kutatók az egyéni észlelésekre vonatkozóan hat hipotézist fogalmaztak meg és longitudinális kutatásban vizsgálták 975 új belépő választát kérdőív segítségével.

Szervezeti változás során

Az egyéni sémák változásának és a változással szembeni ellenállásnak átfogó folyamatát írta le a George és Jones (2001), a modell ráirányítja a figyelmet a séma változás ellentmondásos, nem programozható lépéseire. A szerzők bemutatják, hogy szinte minden lépésben van lehetőség arra, hogy az egyén ne változtassa meg a sémáit és ellenálljon a változásnak. Az egyéni és a szervezeti változási folyamatokat kapcsolta össze Isabella (1990) kutatásában, a szervezeti változási folyamat interpretálásának négy lépcsőjét azonosította modelljében: előrejelzés, megerősítés, tetőpont, utóhatás. A szerző a kutatás adatai alapján azonosítani tudta azokat az egyéni folyamatokat is, amelyek az egyes szakaszok közötti átmenetet jellemezték. A szerző összekapcsolta a személyes folyamatokat a Lewin (1947) által azonosított változási folyamat három szakaszával, ami a felolvasztás, behelyettesítés, visszafagyasztás. Balogun és Johnson (2004) középvezetők jelentésadási folyamatát kutatták narratívák alapján, egy szervezeti változás során longitudinális vizsgálatot végezve. Céljuk volt a középvezetők szervezeti séma változásának mintázatát feltárni a változási folyamatban. A kutatásukban 26

középvezető naplóját dolgozták fel, akikkel kétszer személyesen is interjúztak. A szerzők a különböző időszakokhoz különböző szervezeti sémákat tudtak azonosítani.

Karrierváltás során

Blenkinsopp és Zdunczyk 2005-ös kutatásukban problematikus középkarrier váltásokat vizsgáltak. Mélyinterjúkat készítettek hét vezetővel kritikus incidens technikát (Critical incident technique) alkalmazva. Az alapvetően feltáró jellegű kutatás a karrier hiba értelmezését és az azzal való megküzdést vizsgálta. Glanz (et al. 2001, 2003, 2005) expatrióták kiküldetésének jelentésadási folyamatával foglalkozott kutatásaiban. A Ph.D disszertációjában (2005) Louis (1980a) modelljét alkalmazta az expatrióták tapasztalatára, akik a kiküldetésük során sok meglepő, új helyzettel találkoznak, amely helyzetek értelmezése során megváltozott az értelmezési keretük. Peltonen (1998) narratív- és diskurzuselemzés módszertanával dolgozta fel az expatrióták fejlődéséről, karrierjéről szóló történeteit. A szerző az expatrióta karriertörténetek jelentésrendszerét hasonlítja össze a nem kiküldöttek karriertörténeteivel. Louis (1980b) a karrierváltások hasonló jellegzetességeit vizsgálta jelentésadási folyamatként. Kutatása eredményeképpen továbbfejlesztette a szocializációs folyamatra épült jelentésadási modelljét, amelyben a személyes kognitív térképek fogalma is megjelent.

Vezetői munka során

Isenberg a felsővezetői gondolkodást vizsgálta öt éven keresztül, 1987-es publikációjában két drámai eset hatását tanulmányozta a felsővezetői gondolkodásra. A szerző tizenöt – elnökhelyettes és alacsonyabb pozícióban lévő – vezetővel készített interjút, és egy úgynevezett Változás Reakció Kérdőívet töltetett ki a résztvevőkkel és áttanulmányozta a belső vállalati jelentéseket és emlékeztetőket. A kutatás során talált olyan vezetőt, aki a régi sémába illesztette bele a két drámai esetet és olyat, aki új megértésre jutott az esetek kapcsán: így új probléma definíció, és probléma megoldás született. A szerző felhívta a figyelmet a vezetői reflexió szükségességére. Phillips (2005/6) két vállalkozó történeteit vizsgálta az alapításról, személyes tapasztalataikról, amiben arról szólnak, hogy hogyan adnak értelmet a vállalkozói és a környezeti aktivista létüknek, identitásuknak.

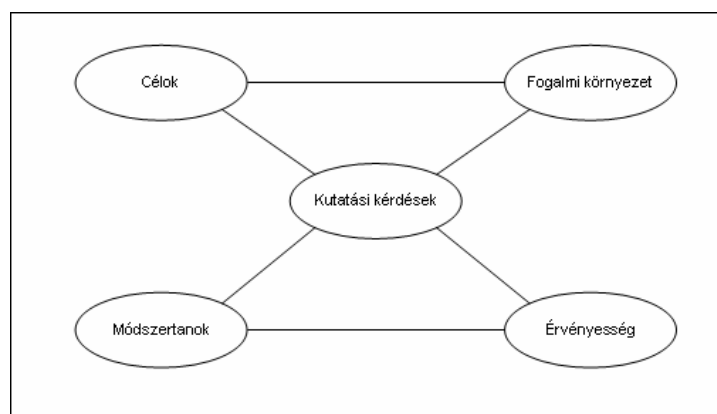
Az egyéni kutatások összefoglalásaként megállapíthatjuk, hogy a vizsgálatok a jelentésadást valamilyen nagyobb változás, drámai hatás következményeként vizsgálták. Változás jelentkezhett úgy, hogy az egyén változtatta meg a környezetét: belépett egy új szervezetbe, munkakörbe (Louis, 1980a; Vos et al., 2003), karriert váltott (Blenkinsopp – Zdunczyk, 2005; Louis, 1980b), más országba vállalt munkát (Glanz et al. 2001; Glanz, 2003, 2005; Peltonen, 1998). Változás történhetett úgy, hogy az egyén

környezete változott, amit a szervezeten belüli vagy a szervezeten kívül álló tényezők okozhattak. Az egyéni jelentésadási folyamatot a szervezeti változás (George–Jones, 2001; Isabella, 1990; Balogun–Johnson, 2004) vagy a környezet változása (Isenberg, 1987; Phillips, 2005/6) is kiválthatta. Mindegyik kutatásban közös pontként azonosíthatjuk, hogy az egyént a munkája során meglepő, sokkoló hatás érte, és ez a hatás indította el a jelentésadási, jelentésváltozási folyamatot. Összefoglalóan az egyéni jelentésadást vizsgáló kutatások tanulságaként megfogalmazhatjuk, hogy a jelentésadási jelenségét meglepő vagy sokkoló helyzetekben tudjuk a leginkább nyomon követni, ez indokolja azt a döntésemet, hogy a munkajelentés változását az alanyokat ért kritikus incidensek, események feltárásával terveztem megvalósítani.

4. A kutatás kivitelezése

Ebben a fejezetben azokat a kérdéseket érintem, amelyek segítségével bemutatható az az út, amely elvezetett a kutatási kérdés feltételétől az adatgyűjtésen és elemzésen át a válaszok megadásáig. Ez az út – bár lineárisnak tűnik, koránt sem az (Maxwell, 1996: 7). A kutatás kivitelezésének bemutatásakor követem Maxwell (1996) interaktív kvalitatív kutatási modelljét. Teszem ezt azért, mert a kutatás során változott a megértésem a vizsgált jelenségekről, aminek a hatására változott a kutatási kérdésem, a fogalmi környezet, amiben mozgok és a módszertan, amit alkalmazok. A kvalitatív kutatás sajátossága ez az interaktív dinamika, amit Maxwell modellje szemléletesen kifejez. Az egyes fejezeteket ennek megfelelően építem fel.

9. ábra: A kvalitatív kutatás kivitelezésének interaktív modellje (forrás: Maxwell, 1996:5)



4.1. Célok

Maxwell (1996) a célok három csoportját különbözteti meg: személyes célok, praktikus célok és kutatási célok.

Személyes célok

Témaválasztás. Mióta elvégeztem az egyetemet, sőt azt hiszem már kislány korom óta mindig is foglalkoztatott, hogy miért, milyen céllal dolgozzam, kövessem-e a családi mintát vagy változtassak rajta. Talán sokan vagyunk így. Most is sokat gondolkodom rajta, hogy mi a küldetésünk, hivatásunk a világban, mikor érezzük azt, hogy van értelme a munkánknak, hogy mit jelent számomra a munkám. Nos, ezért is választottam ez a témát. És mivel a disszertáció megírása egy út is, egy önismereti út is egyben, a kutatással, írással párhuzamosan a kérdéseimre is választ kaptam.

Számomra érdekes kérdés volt, hogy egy-egy munkahelyi kritikus, emlékezetes helyzet elvezethet-e a munkahelyváltáshoz vagy szakmaváltáshoz? Ez is kapcsolódik a személyes tapasztalataimhoz, mert én éltem át hasonlót. Volt egy nagyon emlékezetes teljesítmény-értékelési beszélgetésem, aminek a hatására úgy döntöttem, hogy állást keresek és rövidesen ott is hagytam az adott vállalatot. Tehát erre a kérdésre volt is egy hipotézisem: igen, elvezethet. Továbbá érdekelt, hogy mit gondolnak és mit tesznek egy-egy ilyen helyzetben az egyének és változik-e az bennük, hogy mennyire tartják értelmeseznek, értékesnek a munkájukat egy-egy kritikus helyzet hatására.

Módszertanválasztás. Mindig is vonzottak a mesék. Ezt véltem felfedezni a narratív módszertanban, a személyes történetek megismerésében. Ugyanakkor nem jól mértem fel a módszertan adta lehetőségeket és korlátokat, így a narratív módszertan helyett kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertant választottam, amely jobban illeszkedik a kutatási kérdéseimhez – erről majd a módszertanról szóló részben írok bővebben.

Mintaválasztás. A karrierem egy korábbi fázisában HR szakemberként, vezetőként majd tanácsadóként dolgoztam. A HR terület, mint szakmaterület továbbra is az érdeklődésem középpontjában áll, ez indokolta, hogy miért a HR szakmát választottam mintámnak.

Praktikus célok

A tudományos téren előre kívánok haladni és belépni abba a kutatói közösségbe, akik már rendelkeznek minősítéssel. Elköteleztem magam ezen az úton és szeretnék is az oktatói-kutatói pályán maradni. További célom a munka jelentésének, értelmének

kutatásával egy saját eszközrendszert kialakítani, amely személyes fejlesztéshez illetve szervezet-fejlesztéshez egyaránt használható.

Kutatási célok

Kutatási célom, a dolgozattal, hogy feltárjam, hogy a HR vezetők életében milyen jelentést hordoz a munka, és ezt a jelentést hogyan befolyásolja az őket körbevevő társas környezet. Ezáltal magának a HR-es munkának, a munka jelentésének, és a munkajelentés változásának továbbá a jelentésadási folyamatnak a mélyebb megértése.

A kutatás segítségével szeretnék a munka jelentése téma nemzetközi diskurzusába bekapcsolódni, az eredményeim segítségével hozzájárulni a téma mélyebb megismeréséhez és megismertetéséhez.

A kutatás a HR szakemberekhez kapcsolódik, szeretném visszacsatolni az eredményeket a magyar HR szakma felé. A kutatáshoz kapcsolódóan a dolgozatom során kidolgozott saját eseteikkel megkeresem a HR vezetőket, és személyes beszélgetést kezdeményezek velük annak érdekében, hogy az esetelemzéseimre kapjak visszajelzést, illetve hogy őket is segítsen a munka jelentésük, értelmezésük mélyebb megértésében. Ezáltal távolabbi célom a személyes fejlődésükhöz való hozzájárulás. Az esetek és a téma megbeszélése során szeretnék a szervezeti gyakorlatra is kitérni, és a dolgozattól kiindulva a szervezeti gyakorlatok felismeréséhez, feltárásához is egy eszközrendszert kifejleszteni. Amely hosszabb távon segíthet a szervezeteknek értelmesebb munkahelyek teremtésében és a munkatársaik megtartásában. Továbbá célom az eredményeim publikációival, szakmai fórumokon való megjelentetésével a magyar HR-es szakmában hangsúlyozni a jelentőségét az értelmes munkának – egyfajta felvilágosító, tudatosító szándékkal. A fentiek már a dolgozaton messze túlmutató jövőbeli kutatási, szerepvállalási lehetőségeket felvillantó célok.

4.2. Kutatási kérdések és előfeltevések

Ebben a fejezetben a fogalmi környezet és a kutatási kérdés témáját tekintem át a Maxwell-féle (1996) modell szerint. A kvalitatív kutatás tipikusan egy laza elméleti keretben meghatározott nyitott kérdéssel indul, amelyhez nem kapcsolódnak konkrét hipotézisek. A hipotézisek menet közben a kutatás során fogalmazódnak meg. A kvalitatív kutatást jellemzi a progresszív fókuszálás, aminek során a kutatási probléma meghatározása folyamatosan fejlődik, a kutatás fókusza letisztul (Szokolszky, 2004). Sok kvalitatív kutató tételeket (propositions) fogalmaz meg az elméletalkotás és az elemzés során, amelyek hasonló funkciót töltenek be, mint a kvantitatív kutatások hipotézisei (Maxwell, 1996:53, Miles – Huberman, 1994: 75). A tételek annyiban különböznek a hipotézisektől, hogy a kutatás megkezdése után formálódnak, az

adatokra épülnek és az adatokkal interakcióban alakulnak és fejlődnek, nem az adatgyűjtést megelőzően.

4.2.1. A kutatási kérdés megfogalmazása és pontosítása

A kutatási terv megfogalmazásakor a szakirodalmi áttekintést követően azt találtam, hogy a munka jelentésének változását kevés kutatás érintette, és ez az a kutatási témakör, amibe érdemes belemélyedni.

A kutatás tervezésekor a kiinduló kutatási kérdéseim a következők voltak:

- Hogyan látja az egyén a munkáját és ez hogyan változik számára meglepő helyzetekben?
- Mit jelent a vizsgált egyének számára a munkájuk és ez hogyan változik?

Mindkét kérdés a munka jelentésének vizsgálatát tűzi ki célul, mégpedig a jelentés tartalmi elemzését és a jelentés-változás folyamatának az elemzését is. A munka jelentését vizsgáló kutatásokat összefoglaló (3.1.7) fejezetben már kifejtettem kutatásom a munka jelentésére vonatkozó alapfeltevéseit, ugyanakkor a kutatási kérdések meghatározásakor is érdemesnek tartom röviden összefoglalni ezeket: (1) a jelentés egyéni értelmezés, (2) a jelentés változik, (3) a jelentés függ az egyént körbevevő társas közegtől.

Kutatásom két fő kérdését a következőképpen bontottam alá további kérdésekre, amelyekről láthatjuk, hogy szorosan összekapcsolódnak:

A tartalom vizsgálata:

- Változott-e a vizsgált egyének esetében a munkájuk jelentése, értelme?
- Milyen mértékű változást azonosíthatunk?
- Milyen jelentés-változás mintázatokat azonosíthatunk?

A folyamat vizsgálata:

- Hogyan változott a munka jelentése, értelme számukra: milyen folyamaton, lépéseken keresztül változott a munka jelentése?
- Milyen tényezők befolyásolták a munka jelentésének a változását?

4.2.1.1. Munka jelentése – a tartalom vizsgálata

A tartalomra vonatkozó kutatási kérdések megválaszolásához a jelentésadás megközelítés alapján kerestem fókuszot, ez vezetett el a séma fogalomhoz. A tervezetem megírásakor a séma fogalom volt a kutatás tartalmi fókusza, ugyanakkor az empirikus adatok elemzésekor számos dilemmába ütköztem, ami miatt kitágítottam a kutatás

tartalmi fókuszát. Ennek eredményeképpen kutatásomban a munka jelentését három megközelítésből vizsgáltam: munkaorientáció, munka-jelentésmechanizmusok és a munkajelentés-sémák aspektusából. Röviden meg szeretném osztani az olvasóval, hogy hogyan jutottam ezekre a döntésekre.

Munka jelentés = munkaorientációk

Cardador és Pratt (2007) kutatási jelentése alapján egyrészt azzal a feltevéssel éltem, hogy a munkaorientációk tekinthetők sémáknak és érdemes az orientációkat sémaként kezelni. Ebben megerősítettek a munka jelentése témakörben olvasható megállapítások. Baumeister (1991:119) szerint a munkaorientációk a munkához való viszonyulás igen eltérő jelentési prototípusai. Rosso és munkatársai (2010: 98) szerint az „orientáció egy ablakot nyit arra, hogy [az egyének] hogyan értik azt, hogy mit jelent számukra a munkájuk”. Ezzel az alapfeltevéssel indultam neki a kutatásomnak. Ugyanakkor az adataim elemzésekor azzal szembesültem, amit a bírálóm jelezett is bírálatában, hogy a séma szakirodalma azonban „meglehetősen szétterjedt és bizonytalan” (Wrzesniewski, 2010), ami megnehezítette a kutatásomban az alkalmazását. Ezért úgy döntöttem, hogy az adataim elemzését a munkaorientációkkal kezdem.

A **munkaorientációkat** a következőképpen határozom meg: általánosan a munkával, mint tevékenységgel kapcsolatos hiedelmek és értékek szerint csoportosítják azt, hogy az egyéneknek mit jelent a munkájuk, miért éri meg dolgozni (Rosso et al., 2010; Pratt et al., megjelenés alatt alapján).

Munka jelentés = munka-jelentésmechanizmusok

Az adatok elemzésekor kiderült számomra, hogy a folyamatot is fókuszban tartó vizsgálat során segítséget nyújt a munka jelentésének egy folyamat jellegű megközelítése, és az ehhez kapcsolódó új fogalom beépítése a vizsgálatomba, amely a munka-jelentésmechanizmus. Ezért úgy döntöttem, hogy a kutatásom során a munka jelentését a munka-jelentésmechanizmus fogalmán keresztül is vizsgálom.

A **munka-jelentésmechanizmusok** fogalma alatt azokat a folyamatokat értem, amelyek során a munka jelentésének, értelmének forrásai befolyásolják a munka jelentését, értelmét (Rosso et al., 2010 alapján).

Munka jelentése = munkajelentés-sémák

A kutatásom során a séma megközelítést is alkalmaztam a munka jelentésének fogalmára. Így a kutatás fogalmi fókuszát tovább bővítettem a munka jelentés-sémák megközelítéssel. A sémát keretként definiáltam, így tovább gazdagodott a megértésem az adatokról.

A **séma fogalma** alatt egy keretet, egy olyan mentális sablont értek, amit az egyének a környezetükre alkalmaznak, hogy annak formát (észlelés) és jelentést (értelmezés) adjanak (Walsh, 1995; Nystrom–Starbuck, 1984 alapján).

A fenti döntéseken keresztül jutottam el oda, hogy a kutatásom vizsgálati keretrendszerében a munka jelentésének tartalmi kérdéseit három szempontból közelítem meg.

4.2.1.2. Munka jelentése – a folyamat vizsgálata

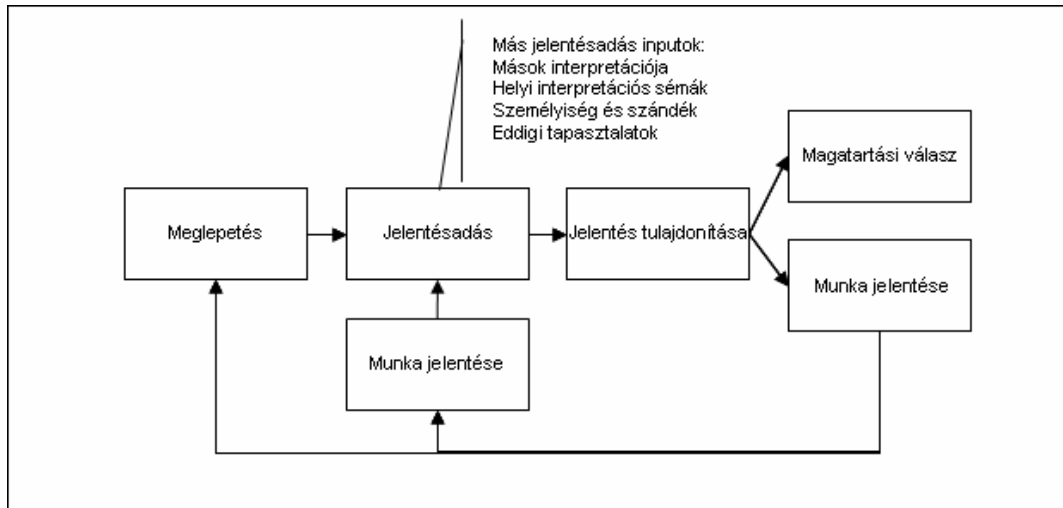
A folyamatra vonatkozó kutatási kérdések megválaszolásához a jelentésadás megközelítésből indultam ki. A **jelentésadási folyamatot** a következőképpen definiálom: meglepetés hatására valamely társas ingernek (pl. mások cselekedetei, megjegyzései) jelentőséget tulajdonítunk, oly módon, hogy a meglévő vagy létrejövő kognitív keretünkbe helyezzük és erre reagálunk (Starbuck – Milliken, 1988; Goleman, 1985; Pratt – Ashforth, 2003; Louis, 1980a,b alapján).

A kutatási tervben a munkajelentés változásának egy előzetes értelmezési keretét⁸ vázoltam fel, ami a következőképpen foglalható össze. Az egyén számára meglepetést okoz egy társas helyzet, ami egy jelentésadási folyamatot indít el. A jelentésadási folyamat során megváltozik az egyén munkáról alkotott képe és ennek következtében a munka jelentése is, ami visszahat arra, hogy az egyes munkahelyi helyzeteket hogyan észleli és interpretálja az egyén.⁹

⁸ Kutatási keretem kialakításában aktívan támaszkodtam Louis (1980a,b) jelentésadási folyamat modelljére és Wrzesniewski és munkatársai (2003) a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modelljére.

⁹ A keret leírásában és az ábrában is a munka jelentésének a fogalmát alkalmazom, amely a kutatás folyamán bővült: munkaorientáció, munka-jelentésmechanizmusok és a munka jelentés-sémák körét foglalja magába.

10. ábra: Munkajelentés változása előzetes értelmezési keret (saját munka)



A kutatási kérdéseimről szóló fejezetet azzal zárom, hogy felvázolom, hogy a kutatásom letisztult, kibővített koncepciója várhatóan milyen újdonságot hoz a szakirodalomba. A mechanizmusok a szakirodalomban újnak számító megközelítés, az ismereteim szerint empirikusan nem vizsgálták a mechanizmusok egymásra hatását, dinamikáját. Az orientációk és a mechanizmusok változását empirikus kutatásban még nem vizsgálták, sem külön-külön, sem egy kutatásban, így ez a vizsgálat újdonságnak számít a szakirodalomban. A munkajelentés-sémák fogalma pedig egy új szemléletet hoz a munka jelentését tárgyaló megközelítések körébe.

4.3. Az alkalmazott módszertan

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően kutatásom elsősorban **kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra** épül. A kvantitatív kutatásokkal összevetve a kvalitatív kutatás előnye az induktív megközelítés és a jellegzetes helyzetekre vagy az egyes emberekre illetve a szavakra, és nem a számokra fókuszálás (Maxwell, 1996:17). A kvalitatív módszertan célja a tapasztalat feltárása és leírása, a jelentések kibontása és interpretálása (Dale Bloomberg – Volpe, 2008). A kvalitatív módszertan a következő kutatási célok megvalósítására kiválóan alkalmas. (1) A résztvevők jelentésvilágának, perspektívájának a megismerésére. (2) Alkalmas egy bizonyos kontextus megértésére, és annak feltárására, hogy ez a környezet hogyan hat a résztvevők cselekedeteire. Tehát a kvalitatív kutatás segítségével megérthetjük, hogy az események, cselekedetek és a jelentések hogyan alakulnak bizonyos környezeti

feltételrendszerben. (3) Egy nem várt jelenség azonosítására és az alapján megalapozott elmélet alkotására. (4) Annak megértésére, hogy az események és cselekedetek milyen folyamat keretében történnek. (5) Az ok-okozati magyarázatok kifejtésére (Maxwell, 1996: 17-20). Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy kutatásom fő témájához jó módszertani választást jelent a kvalitatív kutatás.

Az esettanulmány „olyan empirikus kutatás, amely egy adott jelenséget a valós közegébe ágyazottan vizsgál, különösen olyan esetben, amikor a jelenség és a kontextus közötti határ elmosódó” (Yin, 2003:12-14). Az esettanulmány kedvelt kvalitatív módszertan, amelyet eltérő céllal lehet alkalmazni: elméletépítésre, a helyi kontextus mélyebb megértésére vagy elmélettesztelésre (Yin, 2003, Eisenhardt, 1989; Szokolszky, 2004). Ez annak köszönhető, hogy az esettanulmány adott események összekötésére ad lehetőséget, mivel figyelembe veszi az esetek közötti, illetve az eset és annak kontextusa közötti interakciókat (Maaloe, 2003). Az esetválasztás jelzi azt, hogy a kutató mit tart érdekesnek, illetve, hogy elképzelése szerint hogyan (milyen eseten keresztül) válaszolható meg kutatási kérdése. Az eset ugyanis a vizsgálati egység, amely lehet egy helyszín, egy program, adott magatartás, cselekmény vagy meghatározott egyének (Beck-Bíró, 2009). Kutatásomban az **esetek** olyan kritikus, emlékezetes (kellemes vagy kellemetlen) munkahelyi események, amelyek hatással voltak arra, hogy az alanyoknak mit jelent a munkájuk.

Előzetes értelmezési keretemben egy-egy meglepetés váltja ki a változást hozó jelentésadási folyamatot, ehhez kerestem módszertani megközelítést, amit a kritikus események vagy kritikus incidensek nyújtottak. A kritikus események megközelítés alkalmazása újdonság a munka jelentésének kutatásában. Webster és Mertova (2007) kritikus eseményeknek (critical events) nevezi azokat az eseményeket, amelyekre az egyének még hosszú idő után is emlékeznek, és amelyek révén új megértésük, új világlátásuk (p. 73) alakul ki. Ezeket az eseményeket az egyén nem tervezi, nem számít rá és nem kontrollálja (Webster – Mertova, 2007). Tehát meglepetésként éri az egyént. A kritikus események vizsgálatának általánosabban ismert megnevezése a kritikus incidens technika (Critical Incident Technique), amelynek a tudományos célú alkalmazása Flanagan (1954) nevéhez fűződik. A kvalitatív, társas konstrukcionista kutatásokban a 90-es évek végén jelent meg (Chell, 2004). A kritikus incidens technika módszertan egyik gyengesége, hogy retrospektív módon vizsgálja az eseményt, ugyanakkor, az esemény kritikussága miatt a szituációra meglehetősen jól visszaemlékeznek az alanyok.

A kutatásom során megvalósított módszertan a **kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan**. Eredetileg narratív módszertan szerint terveztem a kutatásom elemzését megvalósítani, azonban az adatok felvételét követően, az elemzés során az adatok kódolással történő feldolgozása volt az a megközelítés, ami a sikert meghozta: a kódolás segítségével rajzolódtak ki a mintázatok, így értettem meg a

vizsgált jelenséget. A mintázatok azonosítását, a kódok összefüggését elsősorban az elemző szoftver, az Atlas.ti használatának köszönhetem, ami nagyon nagy hatékonysággal világított rá az összefüggésekre, aminek a segítségével különféle összehasonlításokat, riportokat tudtam futtatni.

Az eredeti módszertani elkötelezettségem miatt fontosnak tartok néhány szót ejteni a narratív módszertan és más kvalitatív módszerek közötti különbözőségről, amelynek megítélésében nem egységes a kutatói közösség. Egyik markáns álláspontot képviseli Riessman (2008: 12), aki azt állítja, hogy a narratív elemzés elbeszélésekre épül, amelyeket egy egységként kezel. Ezen a ponton különbözteti meg a narratív kutatásokat más kvalitatív kutatásoktól. Kiemeli, hogy a kategóriák elemzésére épülő módszertanokban az elbeszéléseket részekre, elemekre bontják – kódolják és sokszor a kódokat kiemelik a kontextusukból. A kategóriákra épülő módszerek figyelmen kívül hagyják a történetek strukturális és egymást követő tulajdonságait, ami a szerző szerint a narratívákat fémjelzi. A narratív módszertant másként határozzák meg Lieblich és munkatársai (1998), ők a narratív kutatások közé sorolják azokat a kutatásokat is, amelyek kategorikus-tartalmi elemzést végeznek a narratív szövegeken: azaz a narratívát nem egyben, hanem kisebb egységekben, akár mondatok vagy szavak szintjén elemzik. Meglátásom szerint Riessmann (2008) álláspontja tekinthető a narratívák elemzése terén az általánosabban elfogadott álláspontnak, szemben Lieblich és munkatársai (1998) kategorizálásával. Mindezek alapján, a kutatói konszenzust szem előtt tartva, kutatásomat a kvalitatív kutatások közé sorolom.

4.3.1. A kutatói szerep

Tekintettel a kutatás természetére – kvalitatív interjúkra alapozott, kvalitatív kutatás – kulcsfontosságú azon törekvésem, hogy folyamatosan tudatosítsam a folyamatban, valamint az adatok interpretációjában, az 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 4.1 Célok fejezetet); (2) a folyamat során kutatási naplót vezettem, igyekezve megfogalmazni a vizsgált jelenséggel kapcsolatos előfeltevéseimet, gondolataimat, valamint (3) az eredmények megfogalmazásakor is expliciten megjelenítem gondolataimat.

Kutatói szerepemmel kapcsolatban kihívást jelentett még a bizalommal teli, nyílt kapcsolat kialakítása az interjúalanyokkal, mert ez kulcsfontosságú volt az információk megszerzése, megbízhatósága és érvényessége szempontjából.

A kutatói szerepemhez hozzátartozik, hogy régebben az interjúalanyaimhoz hasonlóan HR vezetőként dolgoztam én is, és a múltam részben indokolta, hogy az érdeklődésem miért fordult a HR vezetők felé. Emiatt előfordult, hogy az interjún én is behelyezkedtem az általuk elmondott helyzetekbe. Ez megkönnyítette az elemzést, hiszen a kontextus nem volt ismeretlen számomra. Érzelmileg azonban már nem kötődtem úgy a terephez, hogy ez a közös háttér hátrányt jelentsen az elemzés vagy az interjúk során.

4.3.2. Adatgyűjtés

4.3.2.1. Kutatási terep és mintaválasztás

Kutatási célom – a munka jelentésének és a jelentésváltozás folyamatának vizsgálata, vagyis a lehetséges háttérmechanizmusok feltárásához terepként egy szakterület képviselőit, a HR vezetőket választottam. Wrzesniewski és Dutton (2001) szerint szinte minden munkakörben van lehetőség a munkakör átalakítására. A HR vezetők köre azért érdekes minta, mert a HR gyakorlat és a HR tudományos megítélése számos ellentmondással küszködik, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR funkciót. Alapvető feszültség már a névben megjelenik: humán, emberi (emberközpontú, gondoskodó) és a menedzsment (kontroll), azaz a gondoskodás és a kontroll megjelenik a szakmában (Legge, 1995). További feszültségforrás, hogy a HR-nek mindvégig igazolnia kellett a létjogosultságát, hiszen már a funkció kialakulásának kezdetétől megkérdőjelezték a hozzáadott értékét. Ez a tendencia a mai napig meghatározza a HR fejlődési irányát, hiszen folyamatosan bizonyítani kell a jelentőségét, a fontosságát a felsővezetők, a vonalbeli vezetők felé (Nkomo – Ensley, 1999; Farkas – Karoliny – Poór, 2009). Bár sok vállalatban a HR vezető valóban tekintélyes helyet vívott ki magának a vállalati hierarchiában, részt vesz az üzleti döntésekben, azonban vezetői szemmel általános a HR kétértelmű megítélése (Szóts-Kováts, 2006). Tehát a következők a HR szakemberekre háruló terhek: hogyan azonosuljanak a humán vagy a kontroll oldallal, illetve hogyan harcolják ki a helyüket vagy igazolják azt, hogy szükség van a munkájukra.

HR szakma nemzetközi és magyarországi háttere

A HR több, mint 100 éves múltra tekint vissza: megközelítőleg 1900 és 1920 közé tehető az első személyzeti osztály megjelenése. A HR kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos tevékenység gyakorolt nagy hatást (Staehle, 1990), ezzel párhuzamosan az európai gyakorlatot az angliai módszerek és tapasztalatok befolyásolták erőteljesen. Általánosságban elmondható, hogy a HR kialakulása az egyes országokban eltérő képet mutat az alábbi tényezők hatásának eredményeképpen: az

egyres régiókban, országokban érvényesülő (1) környezeti hatás, mint a demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer; (2) versenystratégiák alakulása, ezen belül is az a felfogás, hogy a versenyképességhez mekkora mértékben járul hozzá az ember; (3) HR szakmai tudás fejlődése (Bokor et al., 2005). Az elmúlt évszázadban a HR szakma folyamatosan változott, tevékenységi köre sokszor igen különböző jellegű feladatokkal bővült.

A közelmúlt kutatásai megerősítették, hogy a nemzetközi vállalatok hatással vannak a magyarországi HR gyakorlatra. A hazai HR gyakorlat fejlődését vizsgálja kutatásában Karoliny szerzőtársaival (2000), amelyben az előző évek adataival összevetve a következőket állapították meg. A magyarországi vállalatok HR vezetői továbbra is előkelő helyet foglalnak el a vállalati hierarchiában. A Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél a HR az európai és az amerikai tendenciáknak megfelelően fejlődik, a magyar tulajdonú cégek esetén viszont az elmaradás igen jelentős. További kedvezőtlen tendencia, hogy nem csökkent a magyar vállalatok elmaradása az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek vonatkozásában. A „Fókuszban a verseny” kutatás (Bácsi et al.) – amely áttekinti az elmúlt tíz év változásait a közép és kisméretű vállalatok esetében – nem azonosított számottevő változást a HR területén: a kompenzáció, teljesítményértékelés és a képzés területén nem történt nagyobb változás. A menedzsment felkészültségével kapcsolatos eredmények sem hoztak változást az elmúlt tíz év alatt.

HR szerepmoellek és HR vezetők

Kutatásom szempontjából a HR szerepét és a HR vezetőt vizsgáló kutatásokat tartom leginkább relevánsnak, így áttekintem ezeket. A HR szerepmoellek azt fogalmazzák meg, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat támasztanak a HR-rel szemben (Bokor et al., 2005). Corner – Ulrich (1996) a HR szerepmoelleket négy nagy csoportba sorolta, ezt a csoportosítást egészítem ki a magyar kutatásokkal.

Középpontban a tevékenységek (amit a HR szakemberek végeznek). E szerint négy szerep azonosítható: támogatás, szolgáltatás, tanácsadás és leadership (Walker, 1994 in Corner – Ulrich, 1996). Walker szerint a legtöbb HR szakember idejét az első kettő teszi ki, a vállalatok pedig az utóbbi kettő hangsúlyát kívánják növelni.

Fókuszban az idő (hogyan töltik el a HR szakemberek az idejüket). A második megközelítés szerint hat szerep azonosítható: üzletember, változásvezető, belső tanácsadó, stratégiaalkotó és végrehajtó, tehetségmenedzser, erőforrásgazda és költségfelügyelő (bővebben Schuler, 1990).

Középpontban a metaforák (milyen identitást vallanak a HR szakemberek magukénak). A harmadik csoportba sorolható Wiley (1992) modelleje, amelyben a

stratégiai folyamat, jogi ügyek és működtetési nézőpontból különböztette meg a szerepeket, mindegyik aspektusból három-hét szerepet azonosítva. A magyarországi kutatások közül ebbe a csoportba sorolható Bokor és munkatársai szerepmoddellje (2006). A szerzők a HR vezetők önképe alapján azonosítottak néhány karakteres szerepfelfogást a HR vezetőkről: papagáj (beszűkült, ismétli az üzeneteit); tyúkanyó (híd a menedzsment és a beosztottak között); felvilágosult uralkodó (van hatalma, nem változik); harcos (harc, konfliktus az eleme); óvónő, tanító néni (jobban tudja mi a másik dolga); guru (megcsinálja mások helyett); tanácsadó (támogat, megerősít, javasol); végrehajtó (operatív feladatokkal túlterhelt).

Fókuszban a hozzáadott érték (mi a HR hozzáadott értéke). Negyedik csoportba sorolható Ulrich (1997, 1998) HR üzleti partner modellje, ami mindeközéig a legnépszerűbb szerepmoddell. Modelljében a HR által ellátandó négy szerepet különböztette meg a szerint, hogy a szerep tevékenységének fő fókuszában a stratégiai vagy operatív kérdések illetve a folyamat vagy az ember áll: adminisztratív szakértő, érdekképviselő, stratégiai partner, változásmenedzser. A magyar kontextusban végzett kutatásban (Bokor et al., 2005) az ember vs. folyamat dimenzió nem jelent meg, így csak két, összetett szerep volt azonosítható.

A HR vezetőkkel kapcsolatos kutatások egy része a HR-es karriert vizsgálja: különbözik-e a női és a férfi karrier (Ackah – Heaton, 2003), milyen karrierút vezet a HR igazgatói székbe (Kelly – Gennard, 2000), mennyire elkötelezettek a szakmájuk felé a HR szakemberek (Snape – Redman, 2003). Más megközelítést alkalmaznak azok a kutatások, amelyek a HR vezető jelentésadását vizsgálják. Társas konstrukcionista megközelítést alkalmaz Watson (1995), a HR valóságát és a róla szóló retorikát veti össze: mi is a HR, mint koncepció, mint címke, mint retorikai konstruktum. Hasonló megközelítésben vizsgálja Watson és Bargiela-Chiappini (1998), hogy az olasz és az angol HR folyóiratok a maguk konstruálta üzenetekkel, történetekkel hogyan járulnak hozzá a vezetők feszültségeinek, dilemmáinak értelmezéséhez.

A HR szakirodalmat áttekintve mindéddig nem találkozhatunk olyan kutatással, ami azt vizsgálja, hogy a HR vezetők hogyan élik meg a mindennapjaikat, mit jelent számukra a munkájuk és az hogyan változik számukra kritikus helyzetek eredményeképpen – így kutatásom a HR szakma szemszögéből is új eredményeket nyújt majd.

4.3.2.2. Minta mérete, összetétele

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

A minta összeállításakor a személyes jellemzők mentén való változatosságot érvényesítettem. Hat jellemzőt határoztam meg, amelyek mentén törekedtem a változatosságra:

- nemi hovatartozás: nő vs férfi;
- vállalat mérete: kis-közepes vs nagy – feltételezésem szerint a közösség jelentőségét befolyásolhatja a vállalat mérete;
- vállalat tulajdonlása: magyar vs nemzetközi;
- kor: 32 és az alatt vs 32-40 vs 40-50 vs 50 és a fölött – megélt tapasztalatok köre, változó karriercélok jelenhetnek meg a kor előrehaladtával, nehéz volt 30 év alatti HR vezetőt találni, emiatt egy kicsit megemeltem a fiatal kategória korhatárát;
- vezetői szint: első szintű HR vezető vs második szintű HR vezető – feltételezésem szerint összefüggés lehet a munka jelentése és a pozíció felelősségteljesége között;
- beosztottak száma: nincs vs 1-5 vs 5-10 vs 10-20 vs 20 fölött – feltételezésem szerint összefüggés lehet a munka jelentése és a pozíció felelősségteljesége között.

A minta a következőképpen alakult:

11. ábra: Minta összetétele

| Interjú-alanyok ¹⁰ | Nem | Vállalat mérete | Vállalat tulajdonlása | Kor | Vezetői szint | Beosztottak száma |
|-------------------------------|-------|-----------------|-----------------------|-------|---------------|-------------------|
| Bence | Férfi | Nagy | Magyar | <32 | Második | 5-10 |
| Rita | Nő | Kis-közepes | Magyar | 32-40 | Első | 1-5 |
| Léna | Nő | Kis-közepes | Magyar | 32-40 | Első | 1-5 |
| Balázs | Férfi | Nagy | Nemzetközi | 40-50 | Első | 20 fölött |
| Hajnal | Nő | Nagy | Nemzetközi | 40-50 | Első | 5-10 |
| Norbert | Férfi | Kis-közepes | Nemzetközi | 40-50 | Első | 1-5 |
| Viktor | Férfi | Nagy | Nemzetközi | 40-50 | Első | 10-20 |
| Szilvia | Nő | Nagy | Nemzetközi | 40-50 | Első | 1-5 |
| Csilla | Nő | Nagy | Magyar | 50- | Első | 10-20 |
| Mihály | Férfi | Nagy | Nemzetközi | 50- | Első | 5-10 |
| Melinda | Nő | Nagy | Magyar | 50- | Második | 20 fölött |

Kutatásom nem valószínűségi mintára épült (Babbie, 2003), amely egyik típusa a hólabda módszer. A módszernél egy megcélzott személyen keresztül jutunk a

¹⁰ A kutatásban résztvevők adatait kategorizálva (nem pontos adatokat megjelenítve) ismertetem, az alanyaim védelme érdekében. A kutatásban használt nevek álnevek. Hajnal és Melinda az interjú pillanatában nem HR vezetőként dolgozott, ezért az utolsó HR vezető pozícióját jelöltem a táblázatban.

következőhöz, aki ajánlja a következőt és így tovább. A hólabda szó a fokozatos felhalmozódásra utal, ahogy a már elért személyek a további személyeket javasolják. A módszer reprezentativitása megkérdőjelezhető, így feltáró célokra alkalmas. Nehezen hozzáférhető populáció esetén használható (Babbie, 2003; Szokolszky, 2004).

Kutatásomban esetekre irányuló elemzést végeztem: kellemes és kellemetlen kritikus incidenseket vizsgáltam, azoknak az eseteknek a munka jelentésére gyakorolt hatását. A tizenegy fős mintámmal folytatott interjúk alapján huszonöt esetet tudtam azonosítani, amely esetek közül tizenöt kapcsolódik negatív eseményhez, és tíz eset kapcsolódik pozitív eseményhez.

12. ábra A feldolgozott esetek alanyok szerint

| Esetek | | | |
|------------------------|----------|---------------------|----------|
| Kellemetlen meglepetés | Norbert1 | Kellemes meglepetés | Bence2 |
| | Norbert2 | | Csilla2 |
| | Hajnal1 | | Csilla3 |
| | Szilvia1 | | Mihály1 |
| | Viktor1 | | Mihály2 |
| | Csilla1 | | Viktor2 |
| | Léna2 | | Szilvia2 |
| | Bence1 | | Norbert3 |
| | Melinda1 | | Norbert4 |
| | Melinda2 | | Melinda4 |
| | Melinda3 | Összesen | 10 eset |
| | Rital | | |
| | Léna1 | | |
| | Balázs1 | | |
| | Balázs2 | | |
| Összesen | | 15 eset | |

A fenti ábra alapján láthatjuk, hogy egy alanyhoz minimum egy és maximum négy eset¹¹ kapcsolódik.

4.3.2.3. Az adatgyűjtés folyamata

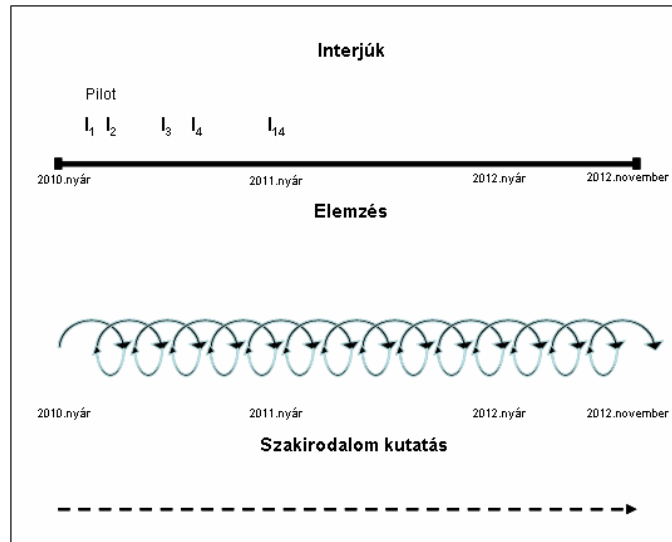
A disszertációmban az adatgyűjtés fő eszközét a kvalitatív interjúk jelentették (Kvale, 1996), amelyek lehetőséget biztosítottak az interjúalanyok által azonosított meghatározó eseményekhez kapcsolódó személyes tapasztalatok feltárására, valamint az egyén gondolatainak, érzéseinek a megfogalmazására is sor kerülhetett. Az interjú elsősorban két fő fókuszról állt: egyrészt annak kibontása, hogy az alany számára mit jelent a munka, másrészt olyan meglepő, kritikus helyzetek, esetek gyűjtése, amelyek valahogyan – pozitívan vagy negatívan – az alany által definiált munkajelentésre

¹¹ A tervezetemben alanyonként 3 esettel számoltam, nem sokban tévedtem az egy főre eső esetek számát illetően.

jelentős befolyással voltak. Tartalmi szempontból az általam alkalmazott interjú második fókusza erősen közelített a narratív interjúhoz, ugyanakkor az egész interjú mégis közelebb állt a tematikus interjúhoz (Szokolszky, 2004), amely meghatározott témára vonatkozó személyes tapasztalatokra vonatkozó adatokat gyűjt. A beszélgetés egy konkrét, behatárolt téma körül forgott: a munka jelentése, annak egyéni értelmezése és az azzal kapcsolatos egyéni tapasztalatok körül. Az interjú egy előzetes interjútervre épült, ugyanakkor az egyes interjúk az alanyaim tapasztalatától függően jelentős eltérést mutattak. A kiválasztott kutatási mintám alanyaival interjút készítettem, és azokat diktafonra rögzítettem. A rögzített hanganyag szó szerinti átiratát kvalitatív módszertannal elemeztem: a hasonló mintázatokat kerestem és azokat kódoltam, amihez az Atlas.ti tartalomelemző szoftvert használtam. Az elemzést három fő kérdés köré csoportosítottam: a munka jelentéstartalmának feltárása, a munkajelentés változásának az azonosítása, amin belül külön kezeltem a megerősítő folyamatokat és a változást hozó elbizonytalanító folyamatokat.

A kvalitatív kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik (Huberman – Miles, 1994; Maxwell, 1996). Az adatelemzés során fokozatosan átalakult a tartalmi fókuszom, több fogalmat vontam be a vizsgálatba: munkaorientáció, jelentésmechanizmusok, jelentés-sémák. Eredetileg 7-10 interjút terveztem készíteni, majd 14 interjút készítettem (ebből egy alannak nem volt vezetői jogköre, így nem tudtam használni az anyagát, egy alannal kétszer interjúztam és egy alany pedig nem volt nyitott az interjú pontosított felvételére). Az adatgyűjtés és adatelemzés körkörös folyamata egészen az elméleti telítettség bekövetkeztéig tart (Glaser – Strauss, 1967), addig a pontig, amikor a további adatok és esetek jelentősen már nem javítják a megértést, illetve már nem gazdagítják az elméleti fogalmakat és az elméleti keretet. Azt gondolom, hogy a HR vezetői mintán a munkajelentés változásának vizsgálata tekintetében elértem az elméleti telítettséget. A kutatás folytatásaként egy más mintára – nem vezetői és nem HR mintára – ki lehet a kutatást kiterjeszteni, ami a jelenlegi disszertációm terjedelmét meghaladja, ugyanakkor várhatóan további érdekes információkat nyújthat a munka jelentésének a természetéről.

13. ábra: Az adatgyűjtés folyamata



Két interjúalannyal terveztem pilot kutatást végezni. Mindkét alannyal lebonyolítottam az interjúkat, és a kezdeti elemzést követően változtattam a kérdéseimen. Vissza is mentem az egyik alanyhoz, hogy a módosított kérdéseket lekérdezzem, a másik alany erre már nem volt nyitott, így ez ő interjúját nem tudtam felhasználni a kutatásomban.

4.3.2.4. Kvalitatív interjú

A félig strukturált interjúk teret engednek az interjúalany gondolatainak, explicit tudásának feltárására az adott témával kapcsolatosan, ugyanakkor a kérdezés technikájával a tudásnak az implicit (érzelmek, motivációk, értelmezések) részére is fényt lehet deríteni, felszínre lehet azokat hozni. A félig strukturált interjúk esetében, ha az interjúk folyamatában újabb és újabb témák fogalmazódnak meg, amelyeket a kutató fontosnak tart, lehetőség van a korábbi interjúalanyokhoz visszatérni és a hiányzó adatokat, információkat begyűjteni. Ez természetesen azt is megköveteli, hogy az addig megfogalmazott következtetéseket az új információk fényében a kutató felülvizsgálja (Carter, 1999).

Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat alkalmaztam. Az egyes beszélgetések időtartama 60-140 percig terjedt, az átlagos hosszuk 70-80 perc volt. Az interjúk kezdetén, illetve általában már azok előkészítésekor beszélgető partnereimmel tisztáztam a kutatásom célját, a folyamatot, a feldolgozás menetét. Minden alanytól

kértem demográfiai adatokat és a karrierje főbb állomásait azonosító adatokat. A beszélgető partnereim nevét bizalmasan kezeltem, másoknak nem tettem azonosíthatóvá. A későbbiekben az idézetknél álnéven hivatkozok rájuk, a megbízhatóságot megalapozó utólagos visszakereshetőség céljából.

Kezdetben az interjúk fókuszában az alany kritikus incidensei voltak: mi történt, miért történt, mik voltak a következményei. A kutatást két pilot interjúval kezdtem és azok során világossá vált, hogy ezek a kérdések nem elegendőek, további kérdéssel szükséges kiegészítenem a kutatásomat. Azt tapasztaltam, hogy az alanyok tulajdonképpen explicit módon nem beszéltek a munkájukhoz fűződő viszonyukról, ezért beleilleszttem a következő kérdést: „Mit jelent az ön számára a munka?”. Tehát a két pilot interjút követően az interjúban markánsabban megjelent a fő téma: a munka jelentése, amire többször visszatértünk az interjú ideje alatt.

A kritikus helyzetekkel kapcsolatosan azt tapasztaltam, hogy eltérő volt az alanyok reakciója a kritikus helyzetek beazonosítását, elmondását serkentő kérdéseimre. Néhány alanynál nehezebb volt ilyen helyzeteket találni, ehhez többféle kérdést, megközelítést használtam (pl. kiemelkedően pozitív-negatív élmények azonosítása). A kritikus elemek számát illetően az alanyok közül többen nem tudtak három kritikus helyzetet felsorolni, amennyit eredetileg vártam, így ahány helyzetet tudtak azonosítani, annyiról beszélünk.

A kutatásomat egy – a kutatás során a fenti lépésekben ismertetett módon kibővült – kérdésvázlattal folytattam, ami a dolgozat Függelékében található meg. A kérdéseket mint egy menüt tekintettem, amitől eltérhetek, amit kiegészíthetek, mindig az aktuális beszélgetőtársam függvényében. Az interjúk során alkalmazott kérdések több csoportba sorolhatók:

- kapcsolatfelvételi, kereteket tisztázó,
- a demográfiai adatokra vonatkozó,
- munka jelentésének személyes meghatározására vonatkozó,
- a kritikus helyzetekre vonatkozó,
- ellenőrző, tisztázó kérdések,
- lezáró kérdések.

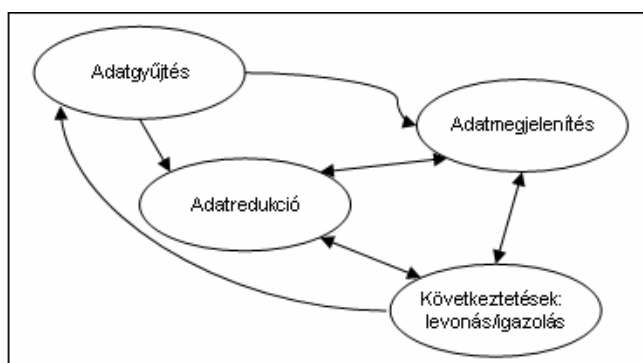
Szinte mindegyik interjúalany jelezte a személyes eseteik és az elkészülő dolgozat iránti érdeklődését, amelyet a dolgozat leadását követően fogok a rendelkezésükre bocsátani és részletesen átbeszélni velük. Az esetek véleményezése már nem fért a rendelkezésemre álló időkeretbe, így ezt a disszertációba nem tudtam becsatornázni.

Az interjúszövegekről mind szó szerinti átirat készült. Az átiratok elkészítéséhez segítséget kértem, majd mindegyiket összevettem az eredeti interjúval még az elemzés megkezdése előtt.

4.3.3. Adatelemzés

Az adatelemzés és az adatgyűjtés szorosan, iteratív módon kapcsolódik egymáshoz a kutatás folyamatában, amit Huberman – Miles (1994) cikkében egy szemléletes ábra mutat be.

14. ábra: Az adatelemzés elemei: interaktív modell (forrás: Huberman – Miles, 1994:429)



Az adatelemzés három összekapcsolódó alfolyamatot foglal magába (Huberman–Miles, 1994; Miles–Huberman, 1994): az adatredukció, az adatmegjelenítés és a következtetések levonásának és verifikálásának a folyamatát, amelyek az adatgyűjtést már megelőzik, az adatgyűjtéssel párhuzamosan is folynak, és azt követik is egyben.

Adatredukció: a rendelkezésre álló információhalmaz lecsökkentése egyrészt a fogalmi keret, kutatási kérdés másrészt a kutatási módszertan megválasztásával. A kutatásomban a jelentés kategorizáció (Kvale, 1996) megközelítését alkalmaztam, az interjú szöveget kategóriákba soroltam, amelyek között a kapcsolatokat, összefüggéseket vizsgáltam. Az egyes kategóriák, kódok közötti összefüggéseket külön-külön vizsgáltam az egyes alanyoknál, majd az összekapcsolódó kategóriákat csoportokba soroltam. A kategóriák és a csoportok közötti kapcsolatot is elemeztem. Az egyes kategóriák, csoportok a kutatásomban az interjúszövegek alapján és az elmélet alapján jöttek létre. Így jöttek létre az orientáció és a mechanizmusok különböző kategória-csoportjai, és a folyamat egyes lépései.

Adatmegjelenítés: az adatok szervezett, összetömörített formában való megjelenítése, amely segíti a következtetések levonását. Az Atlas.ti használatával a kódokat hierarchiába, csoportokba rendeztem, a szorosabban összekapcsolódó kódok közötti kapcsolatok grafikus megjelenítésével pedig hálózatba rendeztem, amit elsősorban az orientáció és a mechanizmusok közötti összefüggések feltárásához használtam. Mindehhez nagy segítséget jelentett az Atlas.ti különböző lekérdező programja, azaz, hogy az egyes kódokhoz, csoportokhoz mindig le tudtam kérdezni a kapcsolódó szövegrészeket.

A változás folyamatának a megértéséhez készítettem minden egyes változási folyamatról egy-egy esetleírást, amely az egyes kódok szerint tartalmazta az idézeteket és az esetszintű elemzést is, ezeket a Függelékben szerepeltettem. Az esetek ezen a módon való feldolgozása segítette az esetek egymással való összehasonlítását, az esetek csoportosítását és a közöttük lévő összefüggések levonását. Az adatok összefoglaló megjelenítéséhez a folyamat egyes lépéseit egy összefoglaló ábrában helyeztem el, amiben az egyes lépések közötti kapcsolatot is ábrázoltam, továbbá egy összefoglaló táblázatot készítettem (5.3 fejezet), amiben az egyes esetek jól összehasonlíthatóak egymással – a táblázat jó áttekintést ad tömörített formában a rendelkezésre álló adatokról és nagy segítséget nyújtott az elemzés során.

Következtetések levonása és igazolása: a megjelenített, tömörített adatok értelmezése, elemzése. A kutatás elején a munka jelentését különböző in vivo kódokba soroltam, amelyet a szöveg alapján azonosítottam: először esetenként haladtam, majd amikor a kódokat hasonlítottam össze, akkor már az esetek között végeztem az elemzést. A kódok kapcsolatának elemzésénél már figyelembe vettem a szakirodalom szerinti öt orientációt illetve a mechanizmus-típusokat és azokhoz kapcsoltam a kialakult kódokat, amennyiben azt relevánsnak gondoltam. Vizsgáltam a kódok közötti hasonlóságok-különbséget és ez alapján több kódot összevontam, szétbontottam az egyes alanyok illetve más szempontok (pl. külső-belső motiváció, mechanizmusok illetve az orientáció kapcsolata) vizsgálata alapján.

A változás folyamatára is létrehoztam egy kódot, ahol a változást tartalmazó szövegrészeket gyűjtöttem, amelyeket később alábontottam a folyamat egyes lépéseinek megfelelően. A kódok rögzítését az Atlas.ti tartalomelemző szoftver használata segítette: amelyben a kódok közötti kapcsolatot a kódkatalógusban már a kódok elnevezésével is jelezni tudtam (számok segítségével építettem fel a hierarchiát). Illetve a kódokról külön memokat készítettem, amelyek az elemzés előrehaladtával egyre bővültek, ahogy gazdagodott a megértésem az egyes kódokról, azok kapcsolatáról. A folyamat és a változás elemzése során jobban megértettem az egyes kódok közötti kapcsolatot az egyes esetek részletes elemzésével, amelyet újra visszacsatornáztam a kódok tartalmi vizsgálatába.

A változás folyamatánál különböző jelentés-változás mintázatokat azonosítottam, amelyeket az elemzésben – más-más jelenségre fókuszálva az elemzés során – a helyzet újraértelmezése és a munka jelentésének változása témák szempontjából dolgoztam fel. Ezt az elemzést továbbgondolva azonosítottam a munkajelentés változásának vonatkoztatási keretei szempontjából a mintázatokat.

A változásokat összefoglaló táblázat lehetővé teszi összefoglalóan áttekinteni az egyes csoportokat, mintázatokat és az összefüggéseket. A táblázat alkalmas az esetek

gyakoróságának is az azonosítására: melyik csoportba hány eset tartozik (pl. átmeneti vs. tartós változás, a helyzet újraértelmezésének egyes típusai).

Az összehasonlítás és különbségek keresését, mint elemzési, következtetés-levonási módszert az elemzési folyamat során sokat alkalmaztam. Külön hangsúlyt fektettem a kirívó, különleges esetek vizsgálatára, azokra, amelyek az elemzés során valamilyen okból nem illettek a csoportba, vagy kilógtak egyfajta csoportosítás során. Az első ilyen emlékezetes esetem Hajnal esete volt: az ő esetében az önbecsülést nem kódoltam az első kódolási kör alkalmával, míg a többi esetben mind találtam önbecsülés kódot, ezért megvizsgáltam ezt az esetet és úgy találtam, hogy azoknál az egyéneknél, akiknél a szakemberség az elsődleges orientáció, mint Hajnal esetében, nehéz az önbecsülést tetten érni, mert az elmesélésében az önbecsülés nem jelenik meg explicit csak implicit formában. Hasonlóan a tartós és az átmeneti változás azonosításánál kerestem a kirívó, különleges nem odaillő eseteket egészen addig, míg mind a két csoport kellően homogén lett és a csoportok közötti különbség nagyobb lett, mint a csoportok tagjai közötti különbség.

4.4. Érvényesség: a kutatás minőségi kritériumai

A tudományos kutatás lebonyolítása során fontos a kutatás minőségének biztosítása. A kvalitatív kutatási irányzatok használják az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság hagyományos kutatásokban alkalmazott kritériumait, ugyanakkor a kritériumok jelentése és elérésük módja is más, mint a hagyományos kutatásokban (részletesen lásd Gelei, 2002). Míg a hagyományos megközelítést a végponti ellenőrzés jellemzi (Bokor, 2000): meghatározott minta, előre kialakított mérőeszköz, definiált változók és skála, statisztikai elemzés, addig a kvalitatív kutatásban a hangsúly a folyamaton van, az érvényesség és a megbízhatóság biztosítása és ellenőrzése beépül a kutatás minden fázisába (Kvale, 1996; Gelei, 2002). Ez a gyakorlat azonban sokkal kevésbé formalizálható a hagyományos, kvantitatív megközelítést alkalmazó kutatásoknál.

A disszertációmban megkülönböztetett figyelmet szenteltem a kutatásom módszertanát részletesen bemutatni: milyen lépéseken keresztül, milyen taktikákat, módszertani eszközöket alkalmazva jutottam el a következtetésig. A következő pontokban összefoglalom, hogy milyen gyakorlatot követtem a kutatásom lebonyolítása során, amelyek javították a kutatás érvényességét, megbízhatóságát és általánosíthatóságát, ebben építettem Miles – Huberman (1994), Huberman – Miles (1994), Kvale (1996), Maxwell (1996), Bokor (2000), Gelei (2002) munkáira.

Önreflektív figyelem, tudatosítás

- Az adatelemzést megelőzően előfeltevéseimet, kialakuló megértéseimet, sémáimat rögzítettem, hogy az explicitté tétel révén még nyitottabban fordulhassak az adatok felé: az alanyaim hogyan látják, értik meg a munkájukat, világukat. Ebben az elején túl nyitottan közelítettem: nem volt olyan szilárd fogalmi keretem (a séma általam definiált fogalma ehhez nem volt kellően körülhatárolt), amivel el tudtam volna kezdeni az elemzést. Emiatt úgy döntöttem, hogy az orientációval kezdem az elemzést, amit kinyitottam a mechanizmusok felé majd az újradefiniált séma fogalom felé is, ahogy az alanyaim által elmondottak elemzéséhez szükségesnek láttam.
- Az interjúk lebonyolítása során tudatosan figyeltem arra, hogyan és milyen módon befolyásoltam az interjúalanyokat (azzal, ahová az interjút szerveztem, amit mondtam vagy tettem, vagy ahogy öltöztem).
- A megértéseimet, felismeréseimet a folyamat során is rögzítettem, amelyeket hipotézisként kezeltem és ezek mentén haladtam az adatok elemzésével.
- A kutatási folyamat minden lépésénél tudatosítottam a dilemmáimat és választási pontokat, tudatosan döntöttem és mindezt rögzítettem (pl. a minta kialakítása, az adatelemzés lehetőségei).
- Meglepetések követése. A kutatásom sok meglepetést tartogatott, ami a feltáró módszertannak köszönhető. Meglepetés volt számomra, amikor az adatfelvételek és a kezdeti elemzést követően nem tudtam a séma fogalmammal továbblépni, ezért az orientációval kezdtem az elemzést. Majd később kiderült számomra, hogy az orientáció fogalom nem elegendően finoman követi a változásokat: az adataim változtak és ez nem jelent meg orientáció szintjén. A folyamatszempontú megközelítés kellően finom követéséhez egy új változót kerestem: az adataim és a kódjaim a mechanizmusokhoz vezettek. Ekkor nyitottam a munka-jelentésmechanizmusok fogalma felé. Majd egy újabb meglepetés volt számomra, hogy a séma megközelítést úgy tudom alkalmazni, hogy mindez hozzásegít egy teljesen új megközelítéshez. Tulajdonképpen ezek mind a fogalmi keretrendszer érintő változások voltak.

Transzparencia

- Az adataimat strukturált formában, az esetek kidolgozásával szerepeltetem a mellékletben. Az esetek egyrészt tartalmazzák a nyers adatokat, sok idézetet¹², ugyanakkor biztosítják az alanyaim védelmét. Az olvasónak így van lehetősége a következtetéseim bármelyik szintjén visszakeresni a nyers adatokat azok szövegösszefüggésében, szövegkörnyezetében.
- Törekedtem a kutatási folyamatot jól dokumentálni és átláthatóvá tenni: pl. hogyan változott a kutatási fókusz, a munka séma fogalom és annak megértése.

¹² Minden alany hozzájárult az esetek szerepeltetéséhez a disszertációban, álnév használata mellett.

- Pilot kutatást terveztem: a kérdéseim, és az adatelemzés pontosítására. A pilot tapasztalatait és az alapján hozott döntéseket követhetővé tettem a dolgozatomban.
- Kutatásomban külön figyelmet fordítottam és a dolgozatomban kitértem arra, hogy hogyan kezeltem az ellentmondásokat, ellentmondó eseteket.

Trianguláció

- Diktafont használtam az adatgyűjtésnél, az interjúátiratokat nem én készítettem, ugyanakkor mindegyiket meghallgattam és a szöveghallgatás közben a szövegeket kiegészítettem. Kutatási naplót vezettem az interjúk során szerzett közvetlen és az interjúátiratok majd az elemzés során szerzett további tapasztalatok rögzítésére. Az interjúk mellett életrajzi adatokra is támaszkodtam.
- Rivális értelmezések, magyarázatok keresése, önellenőrzés. Törekedtem negatív, ellentmondó eseteket keresni, amelyek ellentmondtak az elméleteknek vagy a saját feltevéseimnek. Ilyen volt Hajnal esete (előzőekben bemutatam) és az önbecsülés illetve a jelentőség mechanizmus fokozatosan kibontakozó értelmezése és jelentősége. A jelentőségnek sokáig nem tulajdonítottam akkora szerepet, mint az önbecsülésnek, holott a szakirodalom alátámasztja annak fontosságát. Majd megvizsgáltam a jelentőség szempontjából az eseteket: ekkor jöttem rá a jelentőség és a munka értelmének az összefüggésére. Amikor a jelentőséget az esetekben vizsgáltam, kiderült számomra, hogy Léna első esete kivélt képez, nála nem csökkent a kritikus helyzetben jelentőség. Majd újból megvizsgáltam és rájöttem, hogy a HR szakma jeleníti meg számára a segítség lehetőségét és így a jelentőség nála is csökkent. Ezt a technikát alkalmazva folyamatosan gazdagodott a megértésem az egyes esetekről és a vizsgált jelenségekről.
- Következtetések megismétlése (replicating). Kerestem az esetek között, illetve az esetekben is az inkonzisztenciát: változott-e az énképe és az értékei, tartós vagy csak átmeneti változás volt-e. Azáltal, hogy az értékeket, a hiedelmeket, az énképét és az orientációt illetve a mechanizmust is vizsgáltam, több szemüvegen keresztül néztem meg egy esetet. Amikor az egyik szemüvegen keresztül megláttam valamit, akkor leellenőriztem a másik szemüvegen keresztül, a másik vizsgálati szempontból is: ez egy olyan kereszt-ellenőrzési lehetőséget adott, hogy mindegyik esetet 6-8 szempontból vizsgáltam meg, így egyre tisztábban és ellentmondás-mentesebben értettem meg az egyes eseteket.
- Munkatársaimtól és más szakemberektől kértem visszajelzést a következtetéseimmal, elemzésemmel kapcsolatosan. A munka jelentésének definíciós nehézségei kapcsán és a sémák a szövegben történő azonosítása, értelmezése során is kikértem néhány kollégám, kognitív szakember és pszichológus véleményét. A szakemberek ellentmondó véleményére külön figyelmet fordítottam.

Általánosíthatóság

- A mintám összeállításakor igyekeztem minél különbözőbb alanyokat választani, a kiválasztott választási szempontok szerint (kor, nem, szervezet jellege stb. alapján, amely szempontok részletesen a 4.3.2.2 fejezetben olvashatók). Törekedtem különleges eseteket is találni, akik nagy karrierváltásokon vannak túl, különleges életutat jártak be, így sok szempontot mérlegelhetek már a munkájuk értelmével, jelentésével kapcsolatban (ilyen például Melinda). Illetve olyanokat is, akiket nagyon fiatalok, nem régg neveztek ki vezetőnek és nagyon más szemmel néznek a munkájukra, mint azok, akik 20-30 éve vezetőként tevékenykednek (ilyen például Bence). Törekedtem arra, hogy legyen olyan is a mintában, akinek kevés beosztottja van illetve olyan is, akinek nagyon sok beosztottja volt/van.
- Maxwell (1996) megkülönbözteti a belső általánosíthatóságot és a külső általánosíthatóságot: az első esetben a következtetések a vizsgált terepre vagy csoportra általánosíthatók, míg a második esetben azon túl is érvényesek. Véleménye szerint a kvalitatív kutatás legfőbb erejét a belső általánosíthatóság adja, de sokszor ok sincs feltételezni, hogy egy érvényes kvalitatív kutatás tapasztalatai ne lennének más kontextusban is érvényesek.
- Az általánosíthatóság három lehetséges szintjét különböztetjük meg: (1) a mintáról egy populációra, (2) adott gyakorlati kontextusról az elmélet szintjére, (3) egyik vizsgálati esetről másik esetre. A kvalitatív kutatások során elsősorban az utóbbi kettő valósítható meg. Az utóbbi elsősorban a kutatás keretein belül érdekes, míg az elméleti általánosíthatóság jelenti a külső érvényesség valódi kérdését. „Az általánosíthatóság itt azt jelenti, hogy olyan általános elméleti keret kerül felállításra, mely más kontextusokban is alkalmazható, és ezáltal azok megfelelő peremfeltételek esetén értelmezhetővé válnak” (Bokor, 2000: 127).
- Kutatásom tehát a belső általánosíthatóságot és a fogalmi rendszer továbbfejlesztése révén az elméleti általánosíthatóságot célozta meg. A kutatásom általánosíthatóságát támogatom a következő szempontok érvényesítésével (Bokor, 2000: 128):
 - A minta sajátosságainak körültekintő azonosítása és leírása, amelynek egy külön fejezetet szenteltem.
 - A minta megfelelő szórtsága, szélessége. A minta sokféleségét biztosítják a mintaválasztási szempontjaim, amelyeket érvényesítettem a mintavétel során.
 - Elegendő, sűrű leírás, hogy az olvasó azonosíthassa a saját helyzetével egyező feltételeket. Ezt az idézetekkel és az esetek részletes kidolgozásával biztosítom. Mellékelem az eseteket, hogy az olvasó maga ellenőrizhesse le a következtetéseim megalapozottságát.
 - Előzetes elméletekhez való illeszkedés, kapcsolódás. Külön fejezetet szenteltem a meglévő szakirodalommal való összevetésre, az új illetve eltérő megállapítások kifejtésére.

- A folyamatok és azok eredményeinek általános leírása. Ezt a célt az összefoglaló fejezetek szolgálják.
- Az általánosítható elmélet explicitté tétele. Ezt a célt az összefoglaló fejezetek szolgálják.

5. Kutatási eredmények

A kutatásom alapján a munka jelentését befolyásoló kritikus események két csoportját különböztethetjük meg. Az első csoportba sorolhatjuk azokat az eseteket, amelyeket az alanyok így jellemeznek: „töréspontok, meg olyan csalódások” (Léna2 eset), „az egy ilyen nagyobb fordulópont volt” (Léna1 eset), „az a negatív dolog” (Bence1 eset), „Itt ért egy kellemetlen meglepetés” (Csilla1 eset), „tehát ez egy negatív, határozottan negatív dolog volt az életembe” (Melinda1 eset). Ezek az esetek valamilyen kellemetlen eseményhez, meglepetéshez kapcsolódnak. A második csoportba sorolhatjuk azokat az eseteket, amelyeket az alanyok így jellemeznek: „abszolút pozitívak voltak ezek a megerősítések” (Bence2 eset), „tehát nekem ez nagyon-nagy, kellemes meglepetés volt” (Csilla2 eset), „kellemes meglepetések igazából még egy volt” (Csilla3 eset), „tehát ez a pozitív [történet] (Melinda4 eset), „egy nagyon-nagyon jó élményem volt” (Viktor2 eset). Ezek az esetek valamilyen kellemes eseményhez, meglepetéshez kapcsolódnak. Az adatok feldolgozása során azzal a feltételezéssel éltem, hogy a kellemes és a kellemetlen meglepetések hatása között találhatunk különbségeket, így a fenti csoportosítás mentén haladtam, és elemeztem az alanyokat ért kritikus események hatását a munka jelentésére, értelmére. A feltételezésemben támaszkodtam George és Jones (2001) modelljére, akik kiemelték, hogy a különböző kognitív tevékenység társul a pozitív és a negatív érzelmi reakciókat kiváltó helyzetek értelmezésében.

Alapvetően a változási folyamatot követve haladtam az eredményeim ismertetésében, amiben külön kitértem a tartalmi aspektusokra is. A kutatási kérdésekre keresve a választ úgy találtam, hogy azok szorosan összekapcsolódnak, nehezen választhatóak külön, ezért választottam a változás folyamatát követő adatbemutatót. A következő bekezdésben jelzem, hogy melyik kutatási kérdéshez melyik fejezet kapcsolódik, oly módon, hogy az összekapcsolódó kutatási kérdéseket összevontan kezelem.

Folyamat vizsgálata:

- Hogyan változott a munka jelentése, értelme számukra: milyen folyamaton, lépéseken keresztül változott a munka jelentése? Milyen tényezők befolyásolták a munka jelentésének a változását?
 - A folyamatot összefoglalóan az 5.1.1 fejezetben tárgyalom, részletesen az 5.1.2 fejezetben mutatom be.

- A munka jelentésének és értelmének megkülönböztetésével és a változás vizsgálatával az 5.3.2 fejezetben foglalkozom.
- Az összefoglaló 5.3 fejezet mind a tartalmi mind a folyamat aspektusokra kitér.

Tartalom vizsgálata:

- Változott-e a vizsgált egyének esetében a munkájuk jelentése, értelme? Milyen mértékű változást azonosíthatunk?
 - A kutatásban találtam és feldolgoztam olyan esetet, amelyikben átmeneti illetve tartós változás történt és amelyikben nem volt változás a munka jelentésében. Az 5.1.2.6 fejezetben részletesebben tárgyalom a változás tartósságának témáját.
 - A munka jelentésének és értelmének megkülönböztetésével és a változás vizsgálatával az 5.3.2 fejezetben foglalkozom.
- Milyen jelentés-változás mintázatok azonosíthatunk?
 - A tartalmi kérdésekkel a folyamat változásának tárgyalása során külön foglalkozom két alfejezetben: az 5.1.2.5 fejezetben a mintázatokot tárom fel, az 5.1.2.6 fejezetben a változás tartósságára helyezem a hangsúlyt.
 - Az összefoglaló 5.3 fejezet mind a tartalmi mind a folyamat aspektusokra kitér.

5.1. Kellemetlen meglepetések

Kutatásom alapján a kellemetlen meglepetések negatív irányban tértek el az egyének várakozásaitól, veszélyeztették az egyén önbecsülését és az esetek többségében munkajelentés változáshoz vezettek.

5.1.1. Folyamat összefoglaló leírása

Minden kritikus esemény egy-egy váratlan helyzettel kezdődött, amire az egyén nem számított. A „más”-nak, váratlannak észlelt helyzetet a jelentésadással foglalkozó kutatók különbözőképpen fogalmazták meg (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): ellentmondás, üzemzavar, meglepetés, megakadás, elbizonytalanodás, lehetőség, káosz. A modellben ezt a „más” helyzetet Louis (1980a,b) alapján meglepetésnek nevezem.

A kritikus események minden esetben bizonyos mértékű feszültséggel jártak, ami összecseng Festinger (2000/1962) kognitív disszonancia elméletével. A kognitív disszonancia jelenségére George és Jones (2001) hívták fel a figyelmet, a sémaváltozás folyamatát bemutató modelljükben. A kritikus események során az egyének arra törekedtek, ezt a feszültséget a maguk számára elfogadható szintűvé csökkentsék és megerősítsék a pozitív énképüket és az önbecsülésüket.

A meglepetés hatására néhány esetben az egyének beszámoltak arról, hogy eljutottak a saját hiedelmeik, várakozásaik megkérdőjelezéséhez. Az egyének általában tudni

szeretnék, keresik az okát, hogy miért következhetett be a nem várt helyzet és miért nem a várt. Az egyéneket több tényező befolyásolta abban, hogy a váratlan helyzetnek milyen jelentést tulajdonítottak, hogyan interpretálták azt: (1) a meglepetést kiváltó státusza, hatalma, (2) szervezeti és egyén által követett normák, (3) másoktól származó információ: megfigyelés és értelmezés, (4) másoktól származó információ: információkérés másoktól.

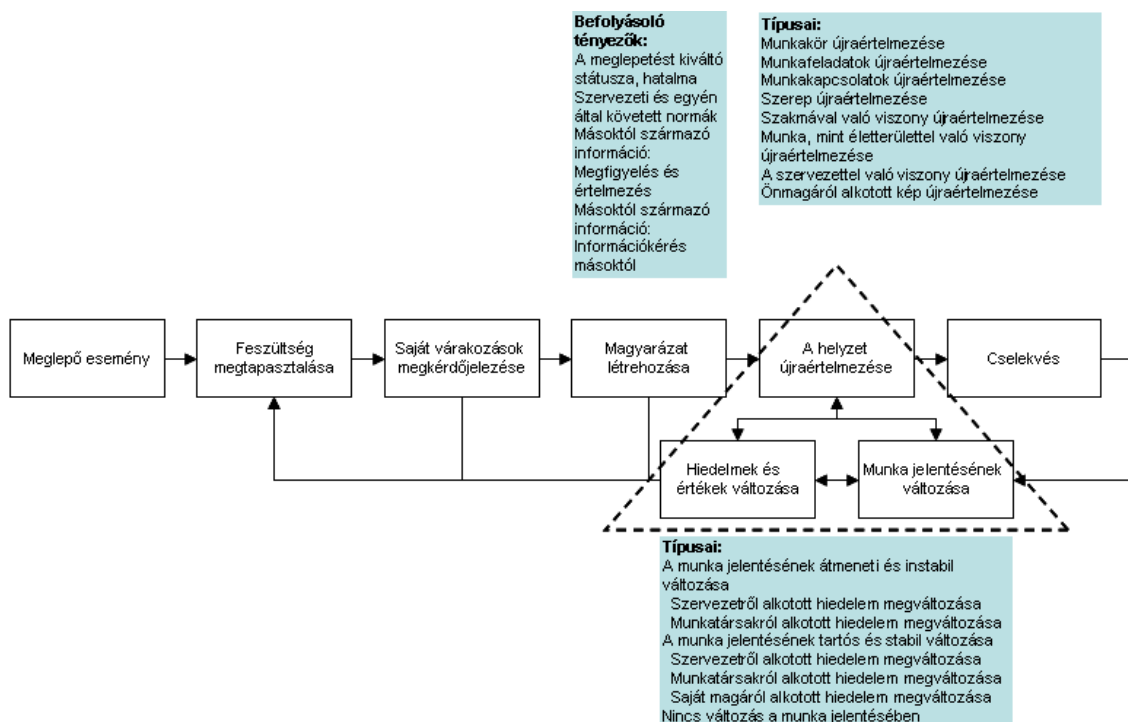
Az egyének feszültsége csökkent a helyzetük értelmezésének megváltoztatásával és/vagy a helyzetük megváltoztatásával, ami arra szolgált, hogy megerősítsék az önbecsülésüket és a pozitív énképüket. A helyzetük értelmezését a következő módokon változtatták meg az egyének: (1) Munkakör újraértelmezése; (2) Munkafeladatok újraértelmezése; (3) Munkakapcsolatok újraértelmezése; (4) Szerep újraértelmezése; (5) Szakmával való viszony újraértelmezése; (6) Munka, mint életterülettel való viszony újraértelmezése; (7) A szervezettel való viszony újraértelmezése; (8) Önmagáról alkotott kép újraértelmezése. A helyzet újraértelmezésének egyes típusai közül egy vagy több is lejátszódott az egyes egyének esetében, a feszültség csökkentéséhez minden esetben szükség volt a helyzet újraértelmezésére. Erre utal Webster és Mertova (2007), amikor új megértésről, új világlátásról ír (p. 73). Ez alól kivételt képez Balázs2 esete, ami arra példa, hogy ha a meglepetés nem olyan nagy mértékű, hogy valamilyen változáshoz vezessen, a kognitív disszonanciát rövid idő alatt csökkenteni tudja az egyén, és nem szükséges ehhez újraértelmeznie, újradefiniálnia a helyzetét. Ez a helyzet mindennapos az egyének életében és az újraértelmezést tekintjük különlegesnek.

Az eseteknek megközelítőleg a felében az átértelmezések különböző típusai és az azok megvalósítását célzó cselekedetek által az egyének csökkenteni tudták a feszültséget. Ebből néhány esetben az újraértelmezés radikálisabb változtatás nélkül megoldást hozott. A feszültség csökkenéséről beszámoló esetek közül néhányban a helyzet radikálisabb megváltoztatására irányuló cselekedetre is sor került: kiléptek a szervezetből vagy munkakört váltottak ugyanabban a szervezetben, vagy annak egy másik leányvállalatában. Az esetek másik felében az újraértelmezéssel nem sikerült megnyugtató módon csökkenteni a feszültséget, így a helyzet további potenciális változást hordoz magában, azaz instabil.

A munka jelentésének a változását és a hiedelmek változását külön vizsgálom. A munka jelentését két szempontból közelítettem meg: vizsgáltam a mechanizmusok és az orientációk változását az egyes esetekben. Az esetek két egyértelműen megkülönböztethető csoportra oszthatók a változások időbeli tartóssága alapján: átmeneti és instabil változások és tartós és stabil változások – ez képezi az alapját az esetek csoportosításának. A változások mindkét csoportjában találhatunk olyan esetet, amelyben a megváltozott a szervezetről alkotott hiedelem és amelyben a munkatársakról alkotott hiedelem változott meg. Olyan esetet is tudtam azonosítani, amelyben nem változott a munka jelentése.

A folyamatot és az egyes lépések kapcsolatát a következő ábra szemlélteti.

15. ábra: A munka jelentésének változása kritikus események hatására (saját munka)



5.1.2. Folyamat részletes bemutatása

5.1.2.1. Meglepő esemény

Az esetekben különböző meglepő helyzeteket találtunk. A leginkább jellemző mintázat az volt, hogy az egyén bizonyos várakozással szemlélte a munkáját: például azt várta, hogy akiknek egyfajta szolgálatot nyújt, azok azt szívesen fogadják. A várakozások szerepét a jelentésadás szakirodalomban széles körben kiemelték (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005).

Érdeemes részletesebben megvizsgálni az egyes eseteket, hogy miből származott az ellentmondás.

Az esetek első csoportjában a külső feltételrendszer váratlan megváltozásáról vagy a várakozáshoz képest hirtelen megváltozásáról beszélhetünk:

- a vezetői elvárások megváltozását észlelték:
 - a felső vezetők nem vonták be a döntésekbe a középvezetőket (Bence1 eset),
 - a vezérigazgató megszüntette a felépített támogató rendszereket (Léna2 eset),
 - sztenderdizálták a folyamatokat és öt beosztottját elbocsátották (Norbert1 eset)
 - központosították a tevékenységeket és több tevékenység elkerült tőle (Hajnal1 eset)
- a vezetői döntést nem tudták összeegyeztetni az értékrendszerükkel:
 - a közvetlen vezetőjét elbocsátották (Melinda1 eset)
 - a vezérigazgató megszüntette a felépített támogató rendszereket (Léna2 eset)
 - a munkakörét átadták másnak és neki más munkakört ajánlottak fel (Melinda2 eset)
 - sok plusz munkát kapott (Hajnal1 eset)
- váratlanul negatív visszajelzést kapott:
 - negatív teljesítmény-értékelést kapott (Norbert1, Norbert2 eset)
 - megkérdőjelezték a helyét (Csilla1 eset),
 - nem értékelték az ügyfelek az erőfeszítéseit (Szilvia1, Viktor1 eset),
 - nem hívták el a munkatársak a közös programokra (Rita1 eset),

Az esetek második csoportjában az egyén a várakozásától eltérő helyzetet tapasztalt. Ezek az esetek nem változáshoz kapcsolódnak, hanem a magára vonatkozó eltérő várakozásokhoz:

- a vezetői munkával járó felelősség túl sok volt számára (Léna1)
- a vezetői munkával járó stressz túl sok volt számára (Melinda3)
- a létszámleépítés túl érzékenyen érintette (Melinda1)

Láthatjuk a csoportosításból, hogy a legtöbb meglepő helyzet a környezet megváltozásából, vagy a környezetre vonatkozó eltérő várakozásokból származott. A legtöbb meglepetést a szervezeti működésre vonatkozó vezetői döntések hozták az egyéneknek, amelyek közös jellemzője, hogy mind csökkentették az egyének fontosságérzetét: általuk kevésbé tartották jelentősnek a szervezeti célokhoz való hozzájárulásukat. Meglepetést okozott több egyénnek, hogy olyan döntést hozott a vezetője, ami az értékrendszerével nem volt összeegyeztethető. Nemcsak a vezető, de a munkatársak váratlan reakciói is okoztak a mintabeli egyéneknek kellemetlen meglepetést. Formális visszajelzés, a vezetői teljesítmény-értékelés is okozott kellemetlen meglepetést illetve a munkára, személyre vonatkozó negatívnak illetve támadónak észlelt megjegyzések, reakciók voltak annak kiváltói. Kellemetlen meglepetést okozott az is, amikor az egyén a saját magáról alkotott hiedelmétől eltérően reagált egy-egy kulcsfontosságú helyzetben.

5.1.2.2. Feszültség megtapasztalása

Az ellentmondások észlelése feszültséget okozott az egyéneknek, és amikor az már kellemetlenné vált számukra, akkor a feszültség csökkentésére törekedtek. Az esetekben különböző jeleit láthattuk a feszültségnek:

káromkodás, csúnya beszéd: „mi a francot keresek itt” „Másfél év kemény szívatás” (Csilla1 eset), „hülyeség volt”, „dühöngtünk azon, hogy fenébe” (Bence1 eset), „hülyeséget csináltam” (Melinda3 eset), „úgy kivágták őket, mint macskát szarni” (Melinda1 eset)

indulatos hanghordozás, indulatos szavak: „Most már azért, hagyjuk már!” (Hajnal1 eset), „utáltam már” (Hajnal1 eset), „meg kell vívni ezt a csatát” (Csilla1 eset)

Amikor mesélték a történetet az egyének, akkor is megjelent az érzelmi felfokozottság, pedig az események egy vagy több – akár tizenöt – évvel azelőtt történtek. Az is elmondható, hogy a feszültség sok esetben elhúzódott, hosszabb hatást gyakorolva rájuk.

„ez idegesített” (Bence1 eset), „volt düh” „a rohadt életbe” (Csilla1 eset), „dühöngtünk azon” (Bence1 eset), „nagyon rossz, nagyon-nagyon rosszul esett” (Szilvia1 eset), „nagyon rosszul esett” (Rita1 eset), „töréspontok, meg olyan csalódások” (Léna2 eset), „fájdalmas felismerés” (Viktor1 eset).

Az érzések palettája sokszínű, megjelent benne a félelem valami rossznak a bekövetkeztétől, a harag, düh és a szomorúság, csalódottság amiatt, hogy valami nem úgy történt, ahogy az egyén szerette volna. A feszültség felfokozottságát vizsgálva érdemes visszanyúlni a kognitív disszonancia elméletéhez (Festinger, 2000/1962:65): amelyben a szerző kiemeli, hogy a disszonancia erőssége az elemek fontosságával együtt változik. Ezek a kellemetlen helyzetek, amelyekről az alanyok beszámoltak, mind valamilyen formában negatívan érintették az egyének önbecsülését, énképét, amely igen fontos az egyén szempontjából, igyekszik azt védeni, megerősíteni, igen erős motiváció (Gecas, 1991; Rosso et al., 2010). Ez indokolja az interjú során is fellépő heves reakciókat.

A felfokozott, feszültséggel teli helyzetet, az is mutatja, hogy azok az egyének, akik valamilyen formában hosszabb ideig nagy feszültségben éltek vagy hirtelen nagy feszültséget és érzelmeket éltek meg, azok különböző bekövetkezett vagy lehetséges betegségekről számoltak be.

*„szereztem egy daganatot (Csilla1 eset),
„beteg lettem [...] gyomorgörcsöm volt” (Viktor1 eset),
„most gyomorfékelyt fogok kapni” (Bence1 eset)
„Úgy felment 170-re a vérnyomásom, mellkasi szorításaim voltak, nem tudtam végigcsinálni a terheléses EKG-t” (Melinda3 eset).*

Mindez mutatja, hogy a feszültség csökkentése különösen fontos volt az egyéneknek, különben ennek valamilyen kárát látták. Egy-egy kellemetlen meglepetés az egyént arra

sarkallta, hogy valamilyen számára megnyugtató módon csökkentse az ellentmondást és a feszültséget.

5.1.2.3. A saját várákozások megkérdőjelezése

Az információk hatására néhány esetben az egyének beszámoltak arról, hogy eljutottak a saját hiedelmeik, várákozásaik megkérdőjelezéséhez. A megkérdőjelezés, az elbizonytalanodás az egyének önbecsülésére, énképére volt hatással. Ez azoknál az egyéneknél volt valószínűbb, akik a kritikus helyzetekben hajlamosak magukat hibáztatni.

„Abban meg lehetett ingatni, hogy ha a felsővezetők nem igénylik az én ilyen irányú tevékenységemet, akkor mi a francot keresek itt.” (Csilla1 eset)

„És akkor volt ez a folyamat, hogy akkor lehet, hogy nem is kedvelnek. Vagy, hogy akkor itt más módon kell.” (Rita1 eset)

„És ez nagyon sokunkat ilyen bizonytalanná tett.” (Bence1 eset)

„Ezért néha úgy érzem, hogy nem vagyok multi-komform. Igen, ez most nagy problémát jelent számomra.” (Norbert2 eset)

Volt egy olyan alany (például Léna2 eset), aki nem mesélt arról, hogy elbizonytalanodott volna, ő szilárdan kijelentette, hogy a helyzetet nem tudta elfogadni, ez a lépés kimaradt nála és rögtön azon volt, hogy a helyzeten változtasson. Tehát ő annyira szilárdan kitartott az eredeti várákozása mellett, hogy nem keresett őt megerősítő információt sem, csak a vezetőt és a szervezetet hibáztatta. Még egy ilyen esetet találtunk (Viktor1 eset), feltételezhetjük, hogy ők hajlamosak másokat hibáztatni a kritikus helyzetekben. A fenti két esetben és minden olyan egyénnél, akik hajlamosak másokat hibáztatni a kritikus helyzetekben a saját várákozás megkérdőjelezése lépés kimaradt.

5.1.2.4. Magyarázat létrehozása

A mintában szereplő egyének különböző módokon gyűjtöttek információt és magyarázták a várákozásuktól való eltérést. A helyzetek magyarázatánál az önbecsülésüknek a fenntartása, védelme, azaz a saját álláspontjuk megerősítése fontos szerepet játszott. Az egyéneket több tényező befolyásolta abban, hogy a váratlan helyzetnek milyen jelentést tulajdonítottak, hogyan interpretálták azt.

A meglepetést kiváltó státusza, hatalma.

Fontos szempont annak a személynek a státusza, hatalma, aki a meglepő helyzetet kiváltotta, hiszen befolyásolta, hogy az alany hogyan értelmezte a helyzetét és milyen

jelentést adott neki, erre felhívják Wrzesniewski és munkatársai (2003) is a figyelmet. Természetesen a helyzet értelmezését az alany saját státusza és hatalma is befolyásolta.

„szerintük a vállalatnak nincs ilyen minőségű HR-re szüksége, szerintük én nagyon profi vagyok, de menjek máshova. Így bele a képembe. És akkor szóltam a vezérigazgatónak, hogy akkor csomagoljak?” (Csilla1 eset)

A felsővezetői visszajelzést úgy értelmezte Csilla, hogy nincs helye a szervezetben, valószínűleg, ha egy beosztott munkatársától kapja a megjegyzéseket, akkor arra nem így reagál.

Más jelentőséget kap egy negatív visszajelzés a közvetlen főnöktől, mint mástól:

„Tehát vezető visszatükrözte, kaptam értékelést, hogy ha így folytatom, akkor, az nem lesz sokáig, hosszú életű a karrierem.” (Norbert2 eset)

Az esetekben a közvetlen felettéstől érkező negatív jellegű visszajelzésnek nagyobb a súlya, természetesen mindezt a szervezeti kultúra kontextusában érdemes értelmezni.

Érdemes arra is rámutatni, hogy az alanyok által elmesélt, számukra fontos, jelentős esetek nagyobb arányban magas státuszú egyénektől származtak, ez is jelzi, hogy van súlya a státusznak és a hatalomnak.

Szervezeti és az egyén által követett normák.

A szervezeti normák, az egyén által követett normák (ahogyan az egyének szeretnék, hogy kezeljék őket) mind formálják az egyének várakozásait és mind befolyásolják azt, hogy milyen helyzeteket tekintenek az egyének váratlannak és azt, ahogyan az egyén a helyzeteket értelmezi. A szervezeti normákra, szokásokra, alapelvekre a következő példát találjuk:

„És aztán ahogy nőtt a létszám, egyszer csak azt vettem észre, hogy beszélgetnek olyan programokról, ahova én nem voltam meghívva és nagyon rosszul esett, hogy miért nem hívnak el, mikor előtte mindig elhívtak.” (Rita1 eset)

Az egyéni normákra, ahogyan az egyének szeretnék, hogy kezeljék őket, a következő példákat találjuk:

*“nem tartom helyesnek azt a management szemléletmódot, “ (Bence1 eset)
“hogy jön ő ahhoz, hogy engem bíráljon“ (Csilla1 eset)*

Másoktól származó információ. Megfigyelés és értelmezés.

Az attribúciós elmélet segítségünkre lehet annak vizsgálatában, hogy a másoktól származó információ hogyan befolyásolja az egyének jelentésadását. Az elmélet az egyéneket naiv tudósoknak tartja (Heider, 1958 in Forgas 2002/1985; Kelley, 1967 in Forgas 2002/1985), akik a rendelkezésre álló információjuk alapján különböző szabályok mentén értelmezik a számukra váratlan eseményeket, miközben jellegzetes

torzításokat követnek el. Az **önkiszolgáló torzítások** egyik típusát megfigyelhetjük a kutatásban is, ami szerint az emberek szívesen feltételezik, hogy attitűdjeik, véleményük, értékeik, viselkedésmódjuk valóban egybeesik az emberek többségének attitűdjével, véleményével, viselkedésmódjával. Azaz szeretik azt képzelni magukról, hogy „normálisak”, azaz hasonlóak másokhoz. Ez a „hamis konszenzus” torzítás (Ross, 1977 in Forgas 2002/1985) több formában fordult elő az interjúkban. Az ellentmondás értelmezése kapcsán ez a téma úgy merült fel, hogy a helyzetet normálisnak vagy nem normálisnak értékeli az alany:

„az ugye, teljesen normális [...] de mondjuk, azért” (Hajnal1 eset)
„ez a normális rendje a dolognak” (Rita1)

A munkatársak, a többiek viselkedésének hasonlósága szintén több esetben fordult elő:

„Érdekes, az elbocsátás mindig ott lebeg ennél a cégnél most. Mindenki elkezdett dolgozni, mert mindenki megijedt.” (Norbert2 eset)
„azok az emberek, akik tényleg akartak és ügyesek voltak, azok ugyanígy éreztek, tehát nem és azokkal sokat beszélgettem erről és láttam, hogy nem jutunk egyről a kettőre.” (Bence1 eset)

Bizonyára ezekben az esetekben is észlelési torzításról beszélhetünk. Mindenki vagy mindenki, akiket magukhoz hasonlóknak tartanak, hasonló módon viselkedik. Mindez támogatja az egyének önmegerősítését és csökkenti a feszültséget. Az énvédő torzítások tehát segítenek az egyéneknek, hogy pozitív énképet tartsanak fenn (Forgas 2002/1985).

Más megoldást is találunk, Rita saját magát vizsgálta hasonló helyzetekben, hogy ő hogyan járt el másokkal kapcsolatban és ebből a példából vont le a tanulságot.

„nekem is van egy csomó olyan tevékenységem, ahová nem hívom el a, nem tudom, igazgatót, mert nem akarom, hogy jelen legyen. Vagy nem adekvát, hogy ő ott részt vegyen, és akkor így ez a helyére került” (Rita1 eset)

Mindegyik esetben az egyének saját magukat megerősítő információt kerestek vagy magukhoz hasonlóként észlelték a környezetüket. Ezek a példák segítettek nekik abban, hogy megerősítést kaptak, illetve, hogy mintául szolgáltak – egy-egy lehetséges megoldási alternatívát nyújtottak.

Másoktól származó információ. Információkérés másoktól.

A másoktól származó információ egy következő típusába sorolhatók azok a helyzetek, amikor az egyén a számára fontos, a szervezetben autoritással rendelkező vezetőhöz fordult, támaszt keresett nála: „vezérigazgató mögöttem állt” (Csilla1 eset); vagy a munkatársaihoz fordult: „azok az emberek, akik tényleg akartak és ügyesek voltak, azok ugyanígy éreztek, tehát nem és azokkal sokat beszélgettem erről és láttam, hogy nem jutunk egyről a kettőre.” (Bence1 eset).

Ettől eltérőek azok az esetek, amelyeknél az egyének a családtagjaikhoz fordultak „Otthon elmondtam a férjemnek, aki tudja, hogy aztán én soha semmilyen” (Szilvia1 eset), „ha ő [férj] nem mondja, akkor lehet, hogy én nem lépek” (Hajnal1 eset) és tőlük kaptak megerősítést a disszonancia csökkentése érdekében. Mindezek az információk az egyének pozitív énképének fenntartására, megerősítésére irányultak. Összességében azt láthatjuk, hogy az alanyok számára kritikusnak észlelt helyzetekben elsősorban olyan információt kerestek vagy úgy értelmezték az információkat, hogy azok az önbecsülésüket, a pozitív énképüket megerősítsék.

Arra is találtunk példát, amikor az egyén meglepetése nem olyan nagy mértékű, így a magyarázat során eljut a feszültség csökkentéséhez. Balázs2 esete egy kisebb konfliktust mutat be, amikor Balázs megkérdőjelezi a céljait és az alapelveit is, majd azzal az érveléssel, hogy így van önmagával összhangban és a pozitív visszajelzésekből tud erőt meríteni, – csökkenti a kognitív disszonanciáját, nincs szüksége ehhez változásra. A változást hozó kritikus helyzetek abban különböznek Balázs2 esetétől, hogy a magyarázat önmagában nem elegendő a feszültség csökkentéséhez, az egyénnek további változtatásra van szüksége.

5.1.2.5. A helyzet újraértelmezése és cselekvés

A helyzet megmagyarázásán túl az egyének a feszültséget csökkenteni tudták a helyzetük értelmezésének megváltoztatásával és/vagy a helyzetük megváltoztatásával. Az egyéneket az vezette, hogy az elbizonytalanodott, feszültséggel teli helyzetben megerősítsék az önbecsülésüket, a pozitív énképüket. A helyzet újraértelmezésének bizonyos típusai: a munkakör és a feladatok, kapcsolatok újraértelmezése megfeleltethető a Wrzesniewski – Dutton (2001) által fémjelzett munkakör átalakítása (job crafting) egyes típusainak. A kritikus helyzetek folyamatában – a munkakör-átalakítással összevetve – az újraértelmezés motivációi közül elsősorban az egyén önmegerősítés iránti vágya dominál.

1) Munkakör újraértelmezése

A helyzet újraértelmezésének részeként több esetben az egyének újraértelmezték a saját munkakörüket. A munkakör fogalom alatt értem „munkafeladatok és interakciók” (Wrzesniewski – Dutton, 2001:179) csoportját, azaz a munkafeladatokat és a munkakapcsolatokat is a munkakör részének tekintjük. Az egyének az előző helyzethez képest elsődlegesen a munkakörük értékét értelmezték át, az önbecsülésük, a pozitív énképük védelme, fenntartása érdekében. Tulajdonképpen ezek a változtatások megegyeznek a munkakör átalakításának típusai közül a kognitív átalakítással (Wrzesniewski – Dutton, 2001).

Léna azt keresi, hogyan tud értéket, segítséget nyújtani a megváltozott feltételek mellett.

„Aztán rám bízta a csoportos leépítés megszervezését, az outplacement program összerakását, úgyhogy azt is megcsináltam. Az első outplacement programban még megtaláltam a helyem, meg értettem a mögötte lévő gazdasági indokokat, “ (Léna2 eset)

Csilla újraértelmezte a munkakörét, ami a helyettesek kezdeményezésére harccá alakult, amiben neki küzdeni kellett. A munkakörét, a feladatait és a kapcsolatait is újraértelmezte. Meg akarta győzni őket. Vállalta a harcot, csatát, a vezérigazgató támogatását élvezve. A munkája csatáerré, küzdelemmé vált. Újraértelmezte a viszonyát a két vezetővel.

De aztán miután a Vezérigazgató mögöttem állt és azt mondta, hogy meg fogom nyerni a csatát, csináljam úgy a dolgomat, és ő kiállt mellettem, azt mondtam, jó, próbáljuk meg. (Csilla 1 eset)

2) Munkafeladatok újraértelmezése

A helyzet újraértelmezésének részeként az esetek egy csoportjában az egyének újraértelmezték a munkafeladataikat. A munkafeladat fogalom alatt értem azt az „előre meghatározott tevékenységek körét, amit az egyén egy tipikus munkaidőszak alatt végez”(Griffin, 1987:94). Tulajdonképpen a munkafeladatok és a munkakapcsolatok újraértelmezése megfelel a munkakör átalakításának típusai közül a feladat és a kapcsolat átalakításnak. Az esetekben különbség volt az átalakítások időbeli sorrendjében: találtam példát arra, hogy elsőként a feladatokat értelmezte át az egyén (Léna1 eset) és a feladatokhoz fűződően a kapcsolatokat, illetve találtam példát ennek a fordítottjára is, amikor először a kapcsolatokat értelmezte át az egyén (Csilla1 eset) majd az ahhoz fűződő feladatokat.

Léna az első esetben a szerepének újraértelmezését követően: a feladatait is átalakította. A vezetői feladatok arányát csökkentette és a szakmai feladatokat növelte.

„És akkor már így a cég életében is kezdtem azt követni, hogy így visszább léptem és az ügyvezetést átengedtem aztán operatív szinten másnak,[...] meg jobban belementem én is a projektmunkákba, tehát a humán auditokkal foglalkozni, az egy ilyen nagyobb fordulópont volt.” (Léna1 eset)

3) Munkakapcsolatok újraértelmezése

A helyzet újraértelmezésének részeként az esetek egy részében az egyének újraértelmezték a munkakapcsolataikat. A munkakapcsolat fogalom alatt értem a munkabeli interakciókat (Wrzesniewski – Dutton, 2001:179). Az előző újraértelmezéseknél szóltam arról, hogy milyen lehet ezek sorrendje. A munkakör újraértelmezésének olyan esetével is találkozhattunk, amikor az egyén csak a kapcsolatait értelmezi át (Szilvia1 eset). Szilvia a kapcsolatait értelmezte át, illetve a szerepét, hogy HR-esként mi az, amit a munkatársaitól várhat.

“Hát most már elég régóta csinálom, tehát most már azért ez, ezekre immunis vagyok, de az elején és nem is csak az elején, azért még elég sokáig, tehát még jó pár év után is az olyan frusztrálóan tudott hatni, hogy sok emberrel nem lehet jól tenni, vagy nem lehet egyrészt, hogy nem lehet olyat tenni, HR-esként, ami mindenkinek jó és nem azt fogom, nem az fog eljutni hozzám, aki örül annak, ami történt, hanem az fog eljutni hozzám, aki nem örül neki. “

Léna a munkakör újraértelmezésén túl a feladatok és az érintettek körét – akikkel a munkája során kapcsolatban van – is újraértelmezte: lecsökkentette a könyvelővel és az ügyvéddel való kapcsolattartást.

„az ügyvezetést átengedtem aztán operatív szinten másnak, hogy ő fogja össze ezt a könyvelő-ügyvéd, nem tudom, hogy megy az iroda.” (Léna1 eset)

Csilla újraértelmezte a viszonyát a két vezetővel: vállalta a vitákat, és a csapatát is támogatta ebben.

“Tehát nagyon erős önfegyelem, önkontroll, folyamatosan a lelkesedésemet fönn kellett tartanom mesterségesen, a terület felé azt kellett mutatni, hogy gyerekek akkor harcolunk. Mert őket is inzultálták, tehát rajtam keresztül ők is szívtak. A két helyettes úgy beszélt velük sokszor, hogy az szörnyű volt.”.(Csilla1 eset)

Rita a váratlan helyzet eredményeképpen újraértelmezte a saját szerepét, munkakörével való viszonyát és a viszonyulását a munkatársaihoz. Most már vezetőnek tartotta magát és vállalta a vezetői munkakört. Az elején arra törekedett, hogy szeressék, később arra, hogy elismerjék.

“És az elején, amikor még csak kezdtem a HR-rel foglalkozni, akkor azt akartam, vagy arra vágytam, hogy engem mindenki szeressen, és olyan jó lenne, ha az összes kolléga úgy szeretne, és akkor milyen könnyű dolgom lenne. [...]Ezért úgy döntöttem, hogy akkor nem az a cél, hogy mindenki szeressen, hanem az a cél, hogy ismerjenek el, és az bőven elég. “ (Rita1 eset)

A kapcsolatok újraértelmezésének speciális esete a közvetlen vezetővel való viszony átalakítása, ami a legszorosabban kapcsolódik a szervezethez fűződő viszonyhoz. A folyamat egy korábbi lépésénél a magyarázat létrehozásánál említettük már, hogy nagy jelentősége van annak, hogy milyen hatalmi státuszban van az, aki a meglepetést okozza. Norbert az első esetben arról számolt be, hogy a vezetőjével megromlott a viszonya. Újraértelmezte a vezetőjével, a szervezettel való viszonyát, amennyire tudta elhatárolta magát mind a vezetőjétől, mind a szervezettől. Eltávolodott, elidegenedett a szervezettől. Saját célokat, prioritásokat határozott meg, nem akart megfelelni a vezetője, a szervezet elvárásainak. Munkahelyet akart váltani, új munkahelyet keresett. Folyamatosan keresett munkahelyet, de sikertelenül járt.

„Mindig azt néztem, hogy tudnék úgy kimenekülni a munkából, hogy megtaláljam, a megfelelő, tehát nem a maximálisabban teljesíteni, de még legyen energiám is, de úgy, hogy eladjam. Hát elmennék.[...] Igen ez megfelel nekik. Jó. Tegyem le a munkát, oszt mehetek haza.”(Norbert1 eset)

A második esetben pedig arról számol be, hogy a vezetőváltás után a teljesítményértékelést követően újra elkötelezte magát a szervezet és az új vezető mellett. Újraértelmezte a teljesítménykritériumot, ezentúl a vezetői elvárásokhoz igazította, meg akart felelni az elvárásoknak.

“Na ott, akkor az volt a fő célom, a kommitmentemet elkötelezettségemet, hogy javítsam. “ (Norbert2 eset)

„váltottam a hozzáállásom. Csak az a baj, hogy úgy látom, hiába adom most a nagy teljesítményt le, nehéz visszafordítani ezt a megítélést” (Norbert2 eset)

4) A szerep újraértelmezése

A helyzet újraértelmezésének részeként néhány esetben az egyének újraértelmezték a saját szerepüket. A szerep fogalom alatt értem azt, hogy az egyén a szervezet társas struktúrájában milyen észlelt pozíciót tölt be (Ashforth, 2001), amely definíció elsősorban a strukturális vonatkozást hangsúlyozza. A pozíció észlelt jellege azonban felhívja a figyelmet arra, hogy az észlelés magában hordozza a társas vonatkozást (Wrzesniewski et al., 2003) is, azaz azt, hogy mások milyen elvárásokat támasztanak az adott munkakörben lévő alkalmazottól. A szerep újraértelmezés két egymástól elkülöníthető formában jelent meg az esetekben: a saját szerep újraértelmezése és/vagy a HR terület szerepének az újraértelmezése formájában. Találunk arra példát, hogy az egyén csak a saját szerepét értelmezi újra és arra is, hogy a HR szerepét és a saját szerepét értelmezi egyszerre újra. A saját szerep szűkebben vett újraértelmezésére példa Melinda esete, aki újraértelmezte a munkakörét, a feladatait és a kapcsolatait. Úgy döntött, hogy nem vállal olyan feladatokat, olyan munkakört, amiben elbocsátással kell foglalkoznia. Újradefiniálta a szerepét a szervezetben, HR szakértői, fejlesztői területen akart tevékenykedni, ahol nem érinti az elbocsátás feladata. A vállalat HR területének a szerepét nem érintette ez az újraértelmezés.

“ekkor döntöttem úgy, ez egy lényeges dolog volt, hogy otthagynom ezt a területet és nem csinálom a humán partneri munkát“ (Melinda1 eset)

A HR és a saját szerep együttes újraértelmezésére példa Bence esete. Egy fokozatos szervezeti változás hatására a HR szerepének a változását észlelte (és egyben minden szakterület szerepének a változását észlelte), és ezzel nemcsak, hogy nem tudott azonosulni, hanem ezen túlmenően újra definiálta azt a szerepet, amit ő be szeretne tölteni. Úgy észlelte, hogy a HR végrehajtvá vált. Ő pedig egy olyan munkakörben akart dolgozni, amelyiknek stratégiai súlya van. Egy olyan HR területen akart dolgozni, ami kezdeményező, a döntésekre hatással van és nem olyan területen, amelyik végrehajtó szerepben van.

“A másik dolog meg az, hogy utálok ezt a HR szerepet. Tehát hogy a HR csak arról szólnon, hogy egy ilyen másodhegedűs vagyok, akinek megmondják, miután megszülettek a nagy döntések, utána megmondják a HR-nek, hogy ezt operatív intézze el és akkor a HR operatív elintézi. Tehát én szeretnék a döntésekben részt venni, tehát úgy lenni, olyan HR-et csinálni, amikor én a döntésekben veszek részt. Tehát hogyha azt

mondom, hogy egy vállalatot bővítünk, akkor legyen egy elképzelésem, hogy bele tudjak szólni, hogy milyen irányba bővítsük a céget és amikor elbocsátom, akkor értem azt, hogy miért csináljuk ezt és ne csak arról szóljon a dolog, hogy most kell egy leépítés és most ezt jogilag le kell bonyolítani. “

Előfordulhat, hogy a kapcsolatok átalakulása egy jele lehet annak, hogy valami megváltozott a szervezetben, Rita esete erre jó példa, akit a kapcsolatainak a megváltozása ébresztett rá, hogy őt már vezetőnek tekintik a munkatársai, és ezért viselkednek vele másként. A kapcsolatai átalakulása megelőzte azt, hogy Rita valóban vezetőnek tekintse magát.

“És aztán valamennyivel később értettem meg, hogy megváltozott a viszonyunk, mert én már vezető vagyok. És másképp tekintenek rám, és ők maguk is felemeltek a cégvezetők szintjére egymás között. “ (Rita1 eset)

5) Szakmával való viszony újraértelmezése

A helyzet újraértelmezésének egy olyan típusát is azonosítottam, hogy az egyének újraértelmezték a szakmához való viszonyukat. A szakma fogalom alatt a munka típusokat (Abbott, 1989) tekintem. Találtam arra is példát, hogy az egyén a HR szakmával való viszonyt értelmezte újra, új felfogása alakult ki a HR szakmáról, és emiatt új szakmát vállalt. Melinda úgy döntött, hogy nem vállal HR-es munkát, inkább az IT területen folytatja tovább. Mindennek háttérében az állt, hogy nem akart olyan munkakörben dolgozni, amiben létszámleépítéssel kell foglalkoznia. Előtte már foglalkozott IT területtel és úgy döntött visszatér ahhoz a szakmához.

“mondtam, hogy inkább elmegyek és akkor vállaltam inkább azt be, hogy tanácsadó leszek és megpróbálom magamat úgy felépíteni, mint információ-szervezéshez valamikor értő emberke. “ (Melinda2 eset)

Ezt követte a szervezettől való távolodása, a szervezethez fűződő kapcsolat meglazulása és az aktív munkakeresés.

6) Munka, mint életterülettel való viszony újraértelmezése

A helyzet újraértelmezése közül a legnagyobb terjedelmű változást a munka, mint életterület újraértelmezése jelentette. A munka, mint életterület fogalom alatt értem azt, hogy a munka milyen szerepet játszik az életünkben, megkülönböztetve a szabadidőtől, tanulástól vagy a családtól, mint életterülettől (Rosso et al., 2010; Lepistö et al., kézirat; Pratt et al., megjelenés alatt). Találtam arra is példát, hogy az egyén újraértelmezte a munka, mint életterülettel való viszonyát: a munka szerepét az élet többi területéhez viszonyítva, új felfogása alakult ki a munkáról. Melinda betegsége rávilágított a saját egészségének és a családjával töltött időnek az értékére és ezek a munkával töltött időnél fontosabbá váltak számára.

“Tehát azt mondom, hogy jobb, hogyha a nőnek egyéb tervei is vannak, akkor visszafogottabb és megalkuszik magával. Tehát hogyha, érted, tehát én tudtam, hogy jó,

mikor följánlotta, biztos meg tudok vele birkózni és az jól is esik az embernek, hogyha meg tud vele birkózni. Az embernek nem az, hogy hiú, de lehet, hogy ez a jó kifejezés, lehet, hogy meg tudnám csinálni, meg oké, de azért fontosabb vagyok, ez, meg amaz, meg a család, de ha újra kezdeném, akkor én minden bizonnyal ezt változtatnám, tehát ennyit nem vállalnék. Túl sok volt és ehhez rövid az élet. “ (Melinda3 eset)

Ezt követte a szervezettől való távolodása, a szervezethez fűződő kapcsolat meglazulása és az aktív munkakeresés.

7) A szervezettel való viszony újraértelmezése

A helyzet újraértelmezése során előfordult, hogy az egyének újraértelmezték a szervezettel való viszonyukat. A szervezettel való viszony a munkakapcsolatok, a munkabeli interakciók (Wrzesniewski – Dutton, 2001:179) egy speciális, – a szervezetre vonatkozó – részhalmaza. Több esetben az egyének eljutottak arra a pontra, hogy az adott körülmények között nem tudták a feszültséget csökkenteni. Az egyes esetek abban különböznek, hogy milyen lépéseken keresztül jutottak el erre. Bence kísérletet tett arra, próbálkozott azzal, hogy változtasson a feltételeken.

„még próbálkoztam, még próbálkoztam változtatni a dolgokon és akkor egy ilyen, mikor eljutottam arra a pillanatra, hogy hú ezeken nem tudok változtatni, hogy tehát hogy most valamit lépni kell “ (Bence1 eset)

Léna először számára megnyugtató módon értelmezte át a helyzetet, majd mikor tovább változtak a feltételek és megszűntek az addigi lehetőségek, akkor jutott el erre a pontra. Összességében nem próbált meg változtatni a feltételeken, a szervezetet okolta ezért.

„ez egy nagyon száraz, végrehajtó funkció, amiben nincs visszakeresés, tehát a kultúra sem engedte meg azt, hogy vitatkozzon az ember,“ (Léna2 eset)

Hajnal is eljutott arra a pontra, hogy nem tudta már elfogadni a helyzetet. Úgy észlelte a szervezeti feltételeket, hogy nem változtathatóak. Érdekes módon nem beszélt arról, hogy megpróbálta volna újraértelmezni a munkakörét, a feltételeket, mintha a szervezeti elvárásokat adottnak vette volna, vagy mintha bármilyen újraértelmezés a munkakörének a jelentőségét csökkentette volna.

Amikor az egyének eljutottak erre a pontra, hogy úgy érezték, hogy nem tudnak a feltételeken változtatni és a helyzetet pedig nem tudják elfogadni, akkor azt már a szervezettől való távolodás, a szervezethez fűződő kapcsolat meglazulása követte. Ekkor váltak nyitottabbá az ajánlatokra vagy kezdtek el aktívan munkát keresni.

Léna nyitottabb lett a már meglévő ajánlatra.

„És akkor közben már hívtak a B szervezethez, egy fél évig, de hát én annyira kötődtem az A szervezethez, hogy így nem nagyon akartam jönni, de aztán akkor már átbillent a feladathalmaz egy ilyen irányba, hogy ilyen teljesen értelmetlen dolgokat kellett volna végrehajtani, hogy akkor mondtam, hogy próbáljuk meg“ (Léna2 eset)

Bence kapott egy ajánlatot.

“hú ezeken nem tudok változtatni, hogy tehát hogy most valamit lépni kell, akkor lehet, hogy a jóisten, vagy más, de közbeszólt, tehát hogy akkor pont kaptam egy ajánlatot, tehát hogy nem kellett megvárnom azt az időt, amikor már annyira frusztrált vagyok, hogy már senki nem figyel föl rám, mer ugye egy frusztrált embert nem szeretne, senki sem szeretne egy frusztrált embert alkalmazni. “ (Bence1 eset)

Melinda kilépett úgy, hogy nem tudta hol folytatja.

“Na, lényeg az, hogy ez meg úgy zárult, hogy leépítések voltak, a C szervezetben vezetői munkaköröket szüntettek meg, mondtam oké, nyugodtan, nekem megszüntethetik, elmegyek, én el tudok valahogy helyezkedni, innentől kezdve mindenki megörült a HR szervezetbe, ami teljesen természetes, gondold bele, akik ott éltek le az életüket azoknak sokkal nehezebb volt és akkor lényeg az, hogy eljöttünk. “ (Melinda3 eset)

A szervezettel való viszony újraértelmezése minden esetben együtt járt a szervezetről alkotott hiedelem megváltozásával: az egyének úgy látták, hogy nem érdemes ott dolgozniuk, mert nem akarják azt a munkát vállalni, amire lehetőség van és/vagy mert nincs igény arra, amit ők nyújtani tudnak/akarnak. Ezekben az esetekben a változás mindig együtt járt azzal, hogy az egyének úgy észlelték, hogy nincs értelme annak, hogy ott dolgozzanak, mert a számukra kulcsfontosságú mechanizmust – ami számukra a munkájuk értelmét, fő célját jelentette – nem tudták megtapasztalni ezekben a kritikus helyzetekben.

8) Önmagáról alkotott kép újraértelmezése

A helyzet újraértelmezése során az esetek majdnem felében az egyéneknek megváltozott a magukról alkotott képe, hiedelme. Az önmagáról alkotott kép, hiedelem alatt értjük azt, hogy hogyan határozzák meg magukat a munkájukban, a munka identitásukat (Wrzesniewski – Dutton, 2001: 180). A munkaidentitás újraértelmezésének két eltérő mintázatát találtam az esetekben: (1) az egyén a meglévő szerepét és ebben magát definiálja újra, (2) az egyén elidegenedik, eltávolodik a szerepétől és elköteleződik egy másik szerep mellett, és ennek megfelelően definiálja újra a munkaidentitását.

Egyik jellemző mintázat, hogy az egyén a meglévő szerepét és ebben magát definiálja újra – ebben jellemző módon a szerep valamely tulajdonsága hangsúlyosabbá válik, mint eddig volt. Erre példaként hozhatjuk Bence1 esetét, aki rájött, hogy tulajdonképpen felelősséget vállaló, felelős beosztásban lévő vezető HR-es szeretne lenni. Megváltozott a magáról alkotott hiedelme, az, hogy mennyi felelősséget vállal szívesen.

“Tehát ez volt talán az a negatív dolog, ami megerősített abban, hogy nekem az kell, hogyha döntéseket tudok hozni és azokért a döntésekért vállalom is a felelősséget és megpróbálok tényleg egy stratégiai partner lenni, nem pedig valaki, akinek egy asszisztens elmondja és most nem az asszisztensekre értem, hogy most lenézném az

*asszisztenseket, de úgy gondolom, hogy nem így kellett volna a dolgoknak történnie, “
(Bence1 eset)*

Erre a mintázatra példa Léna2 esete is, akit egy kritikus helyzet ébresztett rá, hogy tulajdonképpen egy fejlesztő, támogató, segítő HR-es szeretne lenni, amibe nem férnek bele bizonyos tevékenységek.

Másik jellemző mintázat szerint az egyén elidegenedik, eltávolodik a szerepétől és elköteleződik egy másik szerep mellett, és ennek megfelelően definiálja újra a munkaidentitását. Erre példaként hozhatjuk Melinda1 esetét, aki az eset hatására ébredt rá, hogy túlzottan érzékeny ahhoz a munkához, amit az a munkakör, a feladat, a létszámleépítés igényelt, emiatt humán partneri szerepet nem, helyette fejlesztő HR szerepet vállal szívesen.

“tehát mindig még talán túlságosan is sok érzelmet vittem én ebbe a dologba, de ez volt a pont, amikor azt mondtam, hogy én humán partner vezetői feladatot nem válllok el, különösen, hogy ilyen vezető mellett. “ (Melinda 1 eset)

További példa erre a mintázatra Léna1 esete, akit egy kritikus helyzet ébresztett rá, hogy a cégvezetőséget nem tudja összeegyeztetni a HR munkával, és tulajdonképpen HR-es szakember szeretne lenni és nem cégvezető. Ettől kezdve inkább HR-es szakembernek tartja magát, mint cégvezetőnek, üzletasszonynak.

Összefoglalóan a helyzet újraértelmezésének áttekintésekor megállapíthatjuk, hogy a helyzet újraértelmezésének egyes típusai közül egy vagy több is lejátszódott az egyes egyének esetében, és a feszültség csökkentéséhez minden esetben szükség volt a helyzet újraértelmezésére. Ez alól kivételt képez Balázs2 esete, ami arra példa, hogy ha a meglepetés nem olyan nagy mértékű, a kognitív disszonanciát rövid idő alatt a helyzet megmagyarázásával csökkenteni tudja az egyén, nem szükséges a helyzetét újradefiniálnia. Fontos ellenpont ez a példa, mert ez gyakrabban megtörténik, szinte mindennapos az egyének életében, és az újraértelmezés pedig ritka, különleges és egyben emlékezetes.

5.1.2.6. A hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása

A változásokat egy másik aspektus szerint mutatja be ez a fejezet. Elsődleges célom az volt, hogy a munkajelentés változásának időbeli tartósságát, stabilitását-változékonyságát, a munka jelentésének tartalmát és a változás irányát¹³ tudjam azonosítani, külön kiemelve, hogy a hiedelmek és az értékek hogyan változtak.

¹³ növekedés=nagyobb mértékben megtapasztalja, csökkenés=kisebb mértékben tapasztalja meg

A hiedelmek és az értékek, mint a munka jelentésének, értelmének forrásai illetve az értékek, mint a mechanizmusok elemei fontos szerepet kaptak a munka jelentésének kutatásában (Rosso et al., 2010:96). A hiedelem alatt Bem (1970:2) alapján a következőket értem: olyan összefüggés, amelyet két dolog, vagy egy dolog és egy tulajdonság között észlelünk. Az érték fogalmát a kutatásomban a következő értelemben használom: értékről tehát akkor beszélünk, ha választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben (Hofstede, 1980).

A munka jelentését két szempontból közelítettem meg: vizsgáltam a mechanizmusok és az orientációk változását az egyes esetekben.

Arról már ejtettünk szót, hogy a kritikus incidensek, meglepő esetek közös jellemzője, hogy a munka jelentését, értelmét adó mechanizmusokat nem tudta az egyén megélni vagy csak korlátozott mértékben és azok mindig együtt jártak azzal, hogy veszélyeztették az egyének pozitív énképét és önbecsülését, ami jelentős feszültséget okozott nekik. Az egyének úgy reagáltak ezekre a helyzetekre, – a helyzet értelmezésében illetve cselekedeteikben – ami az önbecsülésüknek, a pozitív énképüknek a védelmét szolgálta. Az esetek két egyértelműen megkülönböztethető csoportra oszthatók a változások időbeli tartóssága alapján: átmeneti változások és tartós változások. Az átmeneti változások (6 esetben) jellemzője, hogy a munka jelentése csak átmenetileg: egy rövidebb-hosszabb időre változik. A tartós változások (8 esetben) esetén a munka jelentése, értelme tartós változáson megy keresztül.

Az esetek egy másik szempontú csoportosítása, hogy stabil vagy instabil változást hoztak az egyén számára. Az esetek felében (8 eset) az átértelmezések különböző típusai és az azok megvalósítását célzó cselekedetek által az egyének a feszültséget csökkenteni tudták – ezeket stabil változást hoztak. Ebből néhány esetben (3 eset) az újraértelmezés radikálisabb változtatás nélkül megoldást hozott. A feszültség csökkenéséről az egyik alany úgy mesélt, hogy „akkor így ez a helyére került”(Rita 1 eset) – tehát az újraértelmezéssel elfogadhatóvá vált számára a helyzet. A feszültség csökkenéséről beszámoló esetek közül néhányban (5 eset) a helyzet radikálisabb megváltoztatására irányuló cselekedetre is sor került: kiléptek a szervezetből vagy munkakört váltottak ugyanabban a szervezetben, vagy annak egy másik leányvállalatában. Az esetek közel másik felében (6 eset) az újraértelmezéssel nem sikerült megnyugtató módon csökkenteni a feszültséget, így a helyzet további potenciális változást hordoz magában, azaz instabil.

5.1.2.6.1. A munka jelentésének átmeneti és instabil változása

Az esetek közel felét (6 eset) sorolhatjuk ebbe a csoportba. Jellemzőjük, hogy a munka jelentése csak átmenetileg: egy rövidebb-hosszabb időre változik. Az átmeneti és

instabil változások közös jellemzője, hogy változás történt az egyének hiedelmében, ugyanakkor az egyének értékei, magáról alkotott hiedelme változatlanok maradtak. Közös jellemzője az átmeneti és instabil eseteknek, hogy továbbra is fennáll a kognitív disszonancia, ami Norbert eseteiben jól nyomon követhető. Norbert eseteiben úgy tűnik, hogy párhuzamosan él a szervezetet és vezetőséget felelősségre vonó és a saját felelősségét elhárító magyarázat és a felelősséget vállaló és elköteleződő magyarázat, amelyek egymással ellentmondásban vannak, és kognitív disszonanciát okoznak. Tehát nem mondhatjuk azt, hogy Norbert esetében megtörtént a változás, mert mindkét állapot párhuzamosan megfigyelhető az elmesélésében.

A hiedelem tekintetében az egyéneknek megváltozott a munkaköréről és/vagy a munkafeladatról és/vagy a munkakapcsolatokról alkotott hiedelme. A hiedelem változás alapján további két alcsoportot azonosíthatunk: a szervezetről alkotott hiedelme vagy a munkatársakról alkotott hiedelme változott meg az egyéneknek. A szervezetről alkotott hiedelem-változást az előzte meg, hogy a vezérigazgató vagy divízó-,üzletágvezető vagy a HR vezető (második szintű HR vezetők esetében) okozta a meglepő helyzetet az egyének, és a meglepő helyzet értelmezése hatására az egyén hiedelme megváltozott a vezetőről illetve a szervezetről. Itt visszautalnék arra, hogy a meglepetést kiváltó státusza, hatalma mekkora jelentőséggel bír a jelentésadási folyamatban (lásd a 5.1.2.4 Magyarázat létrehozása fejezet). A munkatársakról alkotott hiedelem változás esetében nem a közvetlen vezető, hanem a munkatársak egy kisebb-nagyobb csoportja okozta a meglepetést és a róluk alkotott hiedelmét változtatta meg az egyén a meglepetés hatására.

Szervezetről alkotott hiedelem megváltozása

Az esetek azon csoportjában, amelyikben a szervezetről alkotott hiedelem változott meg, az egyének úgy látták, hogy nem érdemes ott dolgozniuk, mert nem akarják azt a munkát vállalni, amire lehetőség van és/vagy mert nincs igény arra, amit ők nyújtani tudnak/akarnak. Norbert úgy gondolta, hogy nem érdemes teljesítenie, mert nem értékeli a vezetője, a szervezet. Újraértelmezte a szervezettel való viszonyát: eltávolodott tőle és megélhetési forrásként tekintett rá, addig, míg új munkahelyet nem talál.

„Mindig azt néztem, hogy tudnék úgy kimenekülni a munkából, hogy megtaláljam, a megfelelő, tehát nem a maximálisabban teljesíteni, de még legyen energiám is, de úgy, hogy eladjam. Hát elmennék.[...] Igen ez megfelel nekik. Jó. Tegyem le a munkát, oszt mehetek haza.”

„Addig inkább megélhetési forrás, vagy nincs más alapon, állandóan mindig kerestem, pályáztam különböző pozíciókra.”(Norbert2 eset)

Közös jellemzőként azonosítjuk, hogy mindegyik esetben a vezető kezdeményezett, mondott vagy cselekedett valami meglepőt, megdöbbentőt, amely hatására az egyén megváltoztatta a vezetőről alkotott hiedelmét és a szervezetről alkotott hiedelmét is.

Mindegyik esetben több másik mellett két mechanizmust érintett a változás a jelentőség és az önbecsülés mechanizmust, mindkettőt korlátozottabban tudta az egyén megélni a meglepő helyzet hatására. Az ebbe a csoportba tartozó esetekben a számukra kulcsfontosságú (jelentőséget adó) mechanizmust nem sikerült a változás után megtapasztalniuk olyan mértékben, ahogy szerették volna, emiatt a változás továbbra is viszonylag instabil megoldást hozott, amely továbbra is tartalmaz ellentmondást és a változás lehetőségét. Ebbe a csoportba sorolható Norbert első, második és Hajnal első esete, amely esetekben továbbra is megfigyelhető a bizonytalanság, átmenetiség, instabilitás az egyének történetében. Ezt érhetjük tetten Hajnal következő mondataiban:

“Úgyhogy, de tehát ez még ilyen alakulóban van, erőteljesen. Meglátjuk. Aztán lehet, hogy holnap meg elcsábulok valahova, hát mit tudom én. De, de annak akkor izgalmasnak kell lenni. “ (Hajnal1 eset)

Illetve Norbert szavaiban:

“Illetve az is közrejátszik, hogy későbbiekben saját céget szeretnék, valamilyet csinálni. Saját lábon megállni. Rájöttem, hogy hosszú távon ez nem fog menni, ennél a cégnél nem fogok hosszú távon dolgozni. Vagy el kell kezdenem valami egyéni vállalkozást, vagy valamit önerőből meg kell valósítanom. “ (Norbert2 eset)

Munkatársakról alkotott hiedelem megváltozása

Az esetek azon csoportjában, amelyikben a munkatársakról alkotott hiedelem változott meg: az egyének megtanulták, hogy bizonyos körülmények között nem érdemes a munkatársaiktól elismerést várniuk. Az esetek közös jellemzője, hogy az egyének arra számítottak, hogy a munkájuk által valamilyen pozitív hatást sikerül elérniük a szervezetben és ezért valamilyen elismerést kapnak a munkatársaiktól. Szilvia arra számított, hogy a segítségét, a plusz munkáját megköszönik, Viktor arra számított, hogy a juttatások terén elfogadják az ő érveit, Csilla pedig arra, hogy megköszönik a munkáját és elismerik a terület és az ő személyes fontosságát, jelentőségét.

Azt is láthatjuk, hogy az egyének évekig nem tudták elfogadni azt, hogy nem kapják meg a várt elismerést, illetve akár még támadást is kapnak helyette. Hosszabb ideig volt bennük ez a feszültség, amíg a helyzet változott: vagy elfogadták „látszólag” a helyzetet, vagy változtak a körülmények. Szilviának is hosszabb időbe telt a helyzet elfogadása.

“Hát most már elég régóta csinálom, tehát most már azért ez, ezekre immunis vagyok, de az elején és nem is csak az elején, azért még elég sokáig, tehát még jó pár év után is az olyan frusztrálóan tudott hatni, hogy sok emberrel nem lehet jól tenni, vagy nem lehet egyrészt, hogy nem lehet olyat tenni, HR-esként, ami mindenkinek jó és nem azt fogom, nem az fog eljutni hozzám, aki örül annak, ami történt, hanem az fog eljutni hozzám, aki nem örül neki. “ (Szilvia1 eset)

Viktor is hosszú időről beszélt:

“Mondom, annyiba, hogy próbálok toleránsabb lenni, vagy legalábbis tudomásul venni és elfogadni azt, hogy bizonyos embereknek más értékek fontosak, mint nekem és hát ezt nekem tiszteletben kell tartanom, tudomásul kell vennem, urambocsá még használnom is kell, hiszen nyilvánvalóan az ő motiválásában ez egy komoly szerepet játszik. Tehát hogyha valakit az motivál, hogy neki nagyobb és csili-vilibb autója van, ha ez bizonyos keretek között, ugye a másik oldalon, nekem, mint konzisztenciát és átláthatóságot kell biztosítanom a juttatások terén a cégen belül, de ha őt az motiválja, hogy neki nem egy ilyen, hanem olyan márkájú autója van és nem ekkora, hanem akkora, akkor Oké, tudomásul veszem, akkor neki ez fontos és neki ezt kell biztosítanom, hiszen őt ez motiválja. Ezt 15 éve nem tudtam elfogadni, hogy ez így van. Most el tudom fogadni, hogy ez így van. Ez.” (Viktor1 eset)

Viktor esetében a megfogalmazás még most is rejt feszültséget: a sok „kell” utal arra, hogy a hosszú évek ellenére még mindig nem sikerült elfogadnia ezt a helyzetet. Bár ő arról beszél, hogy próbál toleránsabb lenni, a következő idézetben pedig ellentmondást fedezünk fel (túl vagyok – nem vagyok teljesen túl).

“mellbevágott ez a dolog, hogy kész, haza kellett mennem, nem tudtam, tehát egyszerűen gyomorgörcsöm volt, meg minden, most ezen már túl vagyok, tehát én, nem vagyok teljesen túl, tehát mondjuk pont ez a vezetői kurzus, amit említettem az imént, itt az jött ki szerepjátékokon, beszélgetéseken keresztül, hogy nekem van egy adott értékrendem, ami számomra nagyon fontos és úgy tűnik, hogy egy nagyon toleráns, barátságos, kedves ember vagyok, egészen addig, amíg úgy nem tűnik nekem, hogy valaki ezeken az értékeken átgázol. És ott lejön a lila köd és átmegek dúvadba. Tehát nem tudom még ezt a dolgot ezek szerint még mindig tökéletesen kezelni, lehet, hogy nem is akarom egyébként, tehát lehet, hogy nem akarom ezt mindig szenvtelenül nyugodtan és mosolyogva tudomásul venni, amikor olyan dolgokon, amik nekem fontosak, mint a tisztelet, a nyitottság, az együttműködés, a felelősségvállalás, azt látom valakinél, hogy ezeket gyakorlatilag félreteszi, netán kineveti, átgázol rajtuk és ez által átgázol az embertársain. Ezt nehezen tűröm mind a mai napig, de sokkal-sokkal jobban, mint 15 évvel ezelőtt.” (Viktor1 eset)

Viktor és Csilla a munkatársaikkal folytatott heves vitákról is beszélt: meg akarták őket győzni, Szilvia nem említett ilyesmit.

“Hát például az elején rengeteg vitám volt, például a vállalati autókkal kapcsolatban, hogy nekünk mekkora autó kell és az mire kell és annak mi a jelentése az autónak, hogy az most státuszszimbólum és nekem ekkora autó kell, vagy ilyen kell, vagy olyan kell” (Viktor1 eset)

“Tehát nagyon erős önfegyelem, önkontroll, folyamatosan a lelkesedésemet fönn kellett tartanom mesterségesen, a terület felé azt kellett mutatni, hogy gyerekek akkor harcolunk.” (Csilla1 eset)

Csillának szerencséje volt, mert változtak a körülmények, a kitartásával sikerült meggyőznie a munkatársait.

“és aztán egyszer csak megértették, hogy mégis csak jó, ha van ilyen minőségi HR munka. És aztán másfél év után, tényleg nagyon kegyetlen, sok vitán keresztül képzeld egyszer csak azt mondták, egy ünnepségen odajöttek hozzám, és bocsánatot kértek a

másfél évért. És most már ők értik, és tényleg szükség van rám, ne haragudjak, baromi nagyra értékelnek, és koccintsunk, és megpuszilgattak, és azóta minden rendben van. “ (Csilla1 eset)

Viktor és Szilvia esetében pedig továbbra is maradt hiányérzet, hiszen elmaradt a várt hatás, az elismerés, ami az önbecsülésük szempontjából fontos számukra. Szilvia és Viktor másként reagált erre az elmaradt elismerésre. Szilvia is beszélt arról, hogy ez feszültséget okozott neki, de nem beszélt olyan változásokról, amiket ennek a hatására tett volna meg.

“És akkor én ott úgy álltam, hogy hát hogy jut az emberek eszébe egyáltalán ez a, tehát, hogy igen, szóval, hogy mennyi rosszindulat tud lenni az emberekben és aztán ilyenekből volt még egy pár, hogy most már úgy megedződtem ebben, de hát azért ez. A kolleganőimen látom, akik jóval fiatalabbak nálam és most az itteni asszisztensem, meg korábban is, hogy ők is átesnek ugyanezen, hogy igen olyan sok rosszindulat tud visszajönni az emberektől felénk, mert ugye az a nagyon-nagyon ritka, hogy jönnek és aszondják, hogy köszönöm, van ilyen, de az a kevesebb. Amikor ilyen nagy tömegekről mondjuk ott az üzembe van szó, az a kevesebb, de az viszont, hogyha valakinek valami nem tetszik és akkor mögötte még valamilyen hátsó szándékot is sejt ő, az biztos, hogy eljut hozzánk és ez nagyon-nagyon bántó, tehát ezek mindig olyan frusztrálóak tudnak lenni. “

Viktornak azonban, ahogy az előző idézetben is tetten érhattük további feszültséget és hiányérzetet okozott ez, amiről a ”fájdalmas felismerések” és sok „kell” árulkodik. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott.

“És aztán elég fájdalmas felismerés volt, hogy ez nem igazán így van, tehát nem, ha én eredményeket és változásokat tudok elérni, ha ezt én egyes embereknél el tudom érni, azt már olyan sikernek kell tekintenem, aminek nagyon örülni kell. De azt, hogy én mondjuk egy viszonylag nagyobb, mondjuk egy 150 fős embercsoportnál viszonylag látványos változásokat érjek el abban, ahogyan ők gondolkodnak arról, hogy mi egy ember feladata, hogy hogyan működik egy munkatársi, vagy bármilyen közösség, hogy hogyan egyensúlyozzuk az egyéni és a közösségi érdekeket, mit jelent a felelősségvállalás, az elkötelezettség, igazán nem érzem úgy, hogy itt nagyon komoly eredményeket értem el az elmúlt 15 vagy 16 évben. “

Ami miatt keresett olyan munkahelyet, ahol az általa vágyott változást meg tudja valósítani.

“Szóval a lényeg, csak arra akartam kilyukadni, hogy volt a múltban is egy ilyen felhorkanásom, hogy jövök és megmentem a világot, akkor éppen egy költségvetési szervhez mentem el dolgozni, az két hétig tartott mindösszesen. Tehát ott megint az derült ki, hogy a világ nincs igazán arra készen, hogy én váltsam meg, tehát ott az elég gyorsan kiderült hál istennek, tehát ezt a félreértést, ezt gyorsan tisztáztuk és akkor onnan el is jöttem nagyon gyorsan. Tehát most azért egy olyan 10 éves ciklusokban jön ez, tehát olyan 20xx felé várom a következő ilyen indíttatásomat. “

Mindhárom változást instabillnak tekinthetjük, ebből Csilla esete a külső körülmények szerencsés alakulása folytán stabilizálódott, azaz megszűnt a kognitív disszonancia.

Szilvia és Viktor esete pedig továbbra is hordoz különböző mértékű kognitív diszonzanciát és egyben instabilitást. Láthatjuk tehát, hogy ezek az egyének azt tudják a legnehezebben elfogadni, hogy a munkájuk által kiváltott hatás elmarad, és a munkatársaiktól nem kapnak elismerést olyan helyzetekben, amikor számítanak rá. Mindhármuknak kulcsfontosságú volt, hogy a munkájuk által hatást gyakoroljanak másokra vagy azáltal, hogy segítenek nekik, vagy azáltal, hogy változásokat visznek végbe a szervezetben vagy az egyénekben. Ezt az egyén által követett kulcsfontosságú célt foglalja magában a jelentőség mechanizmus, amiről a dolgozat egy következő 5.3 összefoglaló fejezetben szólok részletesebben.

5.1.2.6.2. A munka jelentésének tartós és stabil változása

Az esetek másik, nagyobb csoportja (8 eset) a munka jelentésének, értelmének tartós változását mutatják be. A tartós változások esetén megfigyelhetjük a mechanizmusok és az orientációk tartós változását: felértékelődött az egyik mechanizmus, illetve orientáció, egy másik pedig kevésbé fontossá vált. Közös vonásként azonosíthatjuk, hogy mindegyik esetben változás történt az egyének hiedelmében és az értékrendjében, és az egyéneknek megváltozott a magukról alkotott képük, hiedelmük, megváltozott az öndefiníciójuk, a munka identitásuk. Az énkép változása mutatja a változás tartós és stabil jellegét. A hiedelem tekintetében nagyobb mértékű változást azonosíthatunk, mint az átmeneti-instabil változások esetén. Az egyéneknek megváltozott a munkakörrel, munkafeladatról, munkakapcsolatokról alkotott hiedelmén túl a szervezetben betöltött szerepéről vagy a szakmájáról vagy a munkáról, mint az életének egy fontos területéről alkotott hiedelme.

A hiedelem változás alapján további három alcsoportot azonosíthatunk: a szervezetről alkotott hiedelme vagy a munkatársakról alkotott hiedelme vagy a saját magáról alkotott hiedelme változott meg az egyéneknek. A **szervezetről alkotott hiedelem-változást** az előzte meg, hogy a vezérigazgató vagy a divízó-,üzletágvezető vagy a HR vezető (második szintű HR vezetők esetében) okozta a meglepő helyzetet az egyénnek, és a meglepő helyzet értelmezése hatására az egyén hiedelme megváltozott a vezetőről, illetve a szervezetről. Ahogy Bence első esetében, Léna második esetében és Melinda eseteiben olvashatjuk. Ezekben az esetekben a változás mindig együtt járt azzal, hogy az egyének úgy érezték, hogy nincs értelme annak, hogy ott dolgozzanak, mert a számukra kulcsfontosságú mechanizmust – ami számukra a munkájuk értelmét, fő célját jelentette – nem tudták megtapasztalni a kritikus helyzetekben. Amikor az egyének eljutottak arra a pontra, hogy úgy érezték, hogy nem tudnak a feltételeken változtatni és a helyzetet pedig nem tudják elfogadni, akkor azt már a szervezettől való távolodás, a szervezethez fűződő kapcsolat meglazulása követte. Ekkor váltak nyitottabbá az

ajánlatokra vagy kezdtek el aktívan munkát keresni, és ezt követően munkahelyet (vagy munkakört) váltottak.

A **munkatársakról alkotott hiedelem-változás** esetében nem a közvetlen vezető, hanem a munkatársak egy kisebb-nagyobb csoportja okozta a meglepetést és a róluk alkotott hiedelmét változtatta meg az egyén a meglepetés hatására. Az egyén a váratlan helyzetet követően már másfajta módon viszonyult a munkatársaihoz. Ebbe a csoportba tartozik Rita első esete.

A tartós változást hozó esetek közül találunk olyat, amely esetben nem a vezetőről vagy a munkatársakról alkotott hiedelme változott meg az egyénnek, hanem csak a magáról alkotott hiedelme. A kritikus helyzet hatására az egyén újraértékelte és megváltoztatta a prioritásait és ezáltal megváltoztatta a munka identitását. Ebbe a kategóriába tartozik Léna és Balázs első esete.

5.1.2.6.3. Nincs változás a munka jelentésében

Egy olyan esetet is találtunk, amelyben nem történik változás. Balázs számára a munka értelmét alapvetően az eredmények elérése, a változások véghezvitele és ezekért kapott és a magának adott elismerés adja. Balázs2 esete egy konfliktust mutat be, amikor Balázs megkérdőjelezi a céljait és az alapelveit is, majd azzal az érvel, hogy így van önmagával összhangban és a pozitív visszajelzésekből tud erőt meríteni, – ezáltal csökkenti a kognitív disszonanciáját, nincs szüksége ehhez változásra. Ha ezt az esetet összehasonlítjuk a Balázs1 esettel, ott egy nagyobb konfliktusról van szó. Abban már nem egyeztethető össze a cél és az alapelvek, a kettő közül választania kell. Ő a célját priorizálja és az alapelvein módosít a kognitív disszonanciával járó feszültség csökkentése érdekében. Tehát a Balázs2 eset megmutat egy olyan helyzetet, amikor a meglepetés nem olyan nagy mértékű, hogy valamilyen változáshoz vezessen, a kognitív disszonanciát rövid idő alatt a helyzethez fűzött magyarázattal tudja csökkenteni az egyén. Balázs nem értelmezi újra a helyzetét, nem történik változás.

5.2. Kellemes meglepetések

A változások egy másik nagy csoportja a kellemes meglepetések köre. A kellemes meglepetések pozitív irányba térnek el az egyének várakozásaitól: a kutatásom alapján az esetek többségében – tízből hét esetben – növelték az egyén önbecsülését és jelentés-változáshoz vezettek. Ebben a fejezetben elsősorban a kellemes meglepetések által kiváltott hatást hasonlítom össze a kellemetlen meglepetések által kiváltott változásokkal, ebben elsődlegesen a különbségekre helyezem a hangsúlyt, azaz a különbségeket fejtem ki bővebben. A részletesebb elemzést megelőzően a folyamat egyes elemeit mutatom be összefoglalóan. A folyamat elemek közül (lásd 5.1.1 fejezet) háromban találunk nagyobb eltérést a negatív esetekhez képest, amelyek szorosan

összekapcsolódnak, az ábrán háromszög köti össze őket: a helyzet újraértelmezése és a hiedelmek és értékek, illetve ehhez kapcsolódóan a munka jelentésének megváltozása – ezeket tekintem át részletesebben, aminek két külön alfejezetet szentelek (a kellemetlen meglepetéseket tárgyaló fejezetekhez hasonló bontásban).

Az egyének a pozitív meglepetések esetén feszültségről csak egy esetben számoltak be és csak egy esetben számoltak be arról, hogy eljutottak a saját hiedelmeik, várakozásaik megkérdőjelezéséhez. Valószínűleg azokban az esetekben, ahol változásokat hozott a meglepetés, azokban szintén megkérdőjelezték a várakozásaikat, de az elmesélésben nem említették.

Az egyének általában tudni szeretnék, keresik az okát, hogy miért következhetett be a nem várt helyzet és miért nem a várt. A pozitív helyzetekben nem hangsúlyozták azt, hogy ki a felelős a történetért, ezekben a helyzetekben elsősorban azzal foglalkoztak az egyének, hogy miként értelmezzék azt, ami történt. Az esetek nagy részében pozitív visszajelzésként és megerősítésként értelmezték a kellemes meglepetéseket (Mihály1, Mihály2, Viktor2, Bence2, Szilvia2 esetei), ehhez nagyon hasonlóak Csilla pozitív esetei, ő értékítéletként és megerősítésként értelmezte a pozitív meglepetéseket (Csilla2, Csilla3). Ettől eltérőek azok az esetek, amelyekben a meglepetés nem változtatott az egyén önmagáról való értékelésén vagy azért, mert ambivalensen értékelte a helyzetet (Norbert3, Norbert4) vagy azért mert nem tekintette reálisnak az elismerést, amit kapott (Melinda4).

A pozitív meglepetések hatására több esetben (7 eset) megváltoztatták a helyzetük értelmezését, a helyzetüket nem (tehát nem léptek ki a szervezetből), a kellemetlen esetekhez hasonlóan oly módon, hogy az értelmezés által az önbecsülésüket, a pozitív énképüket erősítették meg. Az újraértelmezés – a negatív esetekben előforduló – közel minden típusa fellelhető a pozitív esetekben. Egy típusra nem találtam példát: nem volt pozitív példa a (6) Munka, mint életterülettel való viszony újraértelmezésére – ez az élet olyan sok aspektusát érintő átértelmezés, hogy a negatív esetekben is valószínűleg ritka, ugyanakkor nem kizárt, hogy találhatunk rá példát kellemes meglepetések esetében.

A munka jelentésének a változását és a hiedelmek változását a negatív esetekhez hasonlóan külön vizsgálom. A pozitív esetek két egyértelműen megkülönböztethető csoportra oszthatók: hoztak változásokat (ezek mind tartósak és stabilak) vagy nem hoztak változásokat. A pozitív esetekben nem volt példa instabil és átmeneti változásra, és valószínűleg nem is találunk erre példát, hiszen a kellemes meglepetések által kiváltott kognitív disszonancia sokkal kisebb volt – ezt mutatja az alacsonyabb feszültség szint és az, hogy gyorsabban tudták az alanyok a feszültséget csökkenteni: az esetek rövidebbek, az alanyok nem meséltek róla sokat, nem foglalkoztatta és nem foglalkoztatja őket akkora mértékben, mint a kellemetlen helyzetek. Ennek oka, hogy a

kellemes meglepetéseket valószínűleg nem tartották az önbecsülésükre nézve veszélyeztetőnek.

5.2.1. A helyzet újraértelmezése és cselekvés

A váratlan pozitív meglepetést az egyének úgy értelmezték több (hét) esetben, hogy általa újraértelmezték a munkaidentitásukat, az önképüket és megerősítették az önbecsülésüket. Érdekes módon a negatív és a pozitív esetek között egy olyan különbséget is felfedezhetünk, hogy a pozitív eseteket többen egymáshoz kapcsolták és ugyanazt az értelmezést fűzték hozzá (Csilla, Mihály, ami tíz esetből négyet jelent), míg a negatív esetek kapcsán csak Szilvia magyarázta hasonlóképpen a negatív helyzeteit (amiből egyet dolgoztam fel, ez a tizennégy esetből egyet jelent).

Az újraértelmezés következő típusai érhetők tetten az esetekben: (1) Munkakör újraértelmezése, (2) Munkafeladatok újraértelmezése, (3) Munkakapcsolatok újraértelmezése, (4) Szerep újraértelmezése, (5) Szakmával való viszony újraértelmezése, (7) A szervezettel való viszony újraértelmezése, (8) Önmagáról alkotott kép újraértelmezése. Sorban tekintsük át melyek a különbségek az átértelmezésben a kellemetlen esetekhez képest:

(1) Munkakör újraértelmezése, (2) Munkafeladatok újraértelmezése, (3) Munkakapcsolatok újraértelmezése.

Az átértelmezések ezen típusaiban az egyének olyan további feladatokat vállaltak, amelyek eredetileg nem voltak a munkakörében: ennek okát megvizsgálva azt látjuk, hogy több esetben bizonyítani akartak a számukra bizalmat adó vezetőjüknek (Csilla², Csilla³, Bence² esetei), egy esetben pedig az egyén a célját (ami számára a munka értelmét jelenti) akarta megvalósítani (Szilvia² esete). Itt az a fontos különbség a negatív helyzetekkel összevetve, hogy az egyének önként, saját döntésük alapján vállalták ezeket a plusz feladatokat, nem a kognitív disszonancia okozta feszültség csökkentése érdekében, ami egyfajta kényszerhelyzetként is értelmezhető.

(4) Szerep újraértelmezése.

A kellemes meglepetések többségében (a tíz esetből hét esetben) változáshoz vezettek: a saját illetve a HR szerepének az újraértelmezéséhez, míg a kellemetlen esetekben a tizenöt esetből nyolc esetben vezettek szerep újraértelmezéséhez, tehát arányaiban nincs nagy különbség a pozitív és a negatív esetek között. Szerep újraértelmezésnél a pozitív esetekben az irány tér el a negatív esetektől. A negatív esetekben az egyén a saját szerepével vagy a HR szerepével nem tud azonosulni, emiatt dönt az elhagyás mellett: HR partneri szerep (Melinda¹ eset), vállalati végrehajtó, leépítő HR szerep (Léna² eset), végrehajtó szerep (Bence¹ eset), ezek azok az esetek voltak, amelyek során az egyén

szervezetről alkotott hiedelme is megváltozott. Azokban az esetekben, amikor az egyén szervezetről alkotott hiedelme nem változott, akkor mindkét irányt megfigyelhetjük: az eltávolodást, elhagyást és a közeledést, választást is, például Léna (1 eset) nem tudott azonosulni a cégvezető szereppel és sokkal inkább tudott azonosulni a HR szakértő szereppel. A pozitív esetekben a közeledés, választás, az elköteleződés a markáns irány, nem jelenik meg az eltávolodás, elhagyás.

(7) A szervezettel való viszony újraértelmezése.

Az irány a különbség a szervezettel való viszony újraértelmezésében is a meglepetések két nagy csoportja között. Itt sem az eltávolodás, hanem az elköteleződés figyelhető meg. Érdekes különbség, hogy amíg a negatív esetekben az okot többször kapcsolták a szervezethez és emiatt többen távolodtak el a szervezettől: tizenöt esetből nyolc esetben. A pozitív meglepetések esetén arányát tekintve kevesebb esetet találunk (a tíz esetből egy), amelyben az egyén a helyzetet a szervezethez kapcsolta és elköteleződött a helyzet hatására a szervezet mellett (Bence2).

(8) Önmagáról alkotott kép újraértelmezése.

A kellemetlen meglepetések esetén a munkaidentitás újraértelmezésének két eltérő mintázatát találtam az esetekben: (1) az egyén a meglévő szerepét és ebben magát definiálja újra, (2) az egyén elidegenedik, eltávolodik a szerepétől és elköteleződik egy másik szerep mellett, és ennek megfelelően definiálja újra a munkaidentitását. A kellemes meglepetések esetén szintén megtaláljuk az első mintázatot: (1) az egyén a meglévő szerepét és ebben magát definiálja újra, a másik mintázatra nem találunk példát, összhangban a szerep és a szervezettel való viszony újraértelmezéséhez a munkaidentitás újraértelmezése is a szerep melletti elköteleződés irányába hat. Erre példaként hozhatjuk fel Mihály1 és Mihály2 esetét, aki a pozitív visszajelzéseket a múltbeli döntéseire is vonatkoztatta, ezáltal megerősítette magát, hogy a múltban is jó döntéseket hozott (bár nem tudatosan, mert nehéz volt ezeket előre látni). Tehát a pozitív visszajelzések hatására egyre inkább HR szakembernek tartotta magát, és sikeres embernek, azaz sikeres HR szakembernek tartja magát. Ezzel összhangban egyre inkább elköteleződött a HR vezető szerep mellett.

“Tehát azt tudom mondani, azt tudom mondani, hogy én nem bántam meg, annak idején, amikor HR így alakult, hogy egy kicsit sodródtam, mert amikor engem oda fel, a gazdasági osztály élére tettek, akkor még nem tudtam, hogy mit tudom én, viszonylag gyorsan a HR-re kerülök, illetve a HR kerül hozzám. Ez nem volt tudatosan tervezve. [...] Szóval az biztos, hogy ha bármelyik más posztot, korábbi posztot tartottam volna meg, és nem indultam volna el ezen az úton [HR], akkor, akkor nem, valószínűleg nem mondhatnám magam, hát sikeres embernek, bármi is történt. “

Továbbá erre példa Viktor2 esete, aki a pozitív visszajelzéseket magára és a szerepére is vonatkoztatta, ezáltal megerősítette magát, hogy érdemes fejlesztő HR vezetőként

támogatni a munkatársait, tehát jobban elköteleződött a fejlesztő HR vezető szerep mellett.

5.2.2. A hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása

A pozitív esetek két egyértelműen megkülönböztethető csoportra oszthatók: hoztak változásokat (ezek mind tartósak és stabilak) vagy nem hoztak változásokat. Arról már előzőleg szoltam, hogy instabil és átmeneti változásokat a pozitív eseteknél nem azonosítottunk és valószínűleg nem is azonosíthatunk.

A munka jelentésének, értelmének tartós változását bemutató pozitív esetek ugyanolyan jellegzetességekkel rendelkeznek, mint a negatív esetek – ebben nem találunk különbséget. A tartós változások esetén megfigyelhetjük a mechanizmusok és az orientációk tartós változását: felértékelődött egyik mechanizmus, illetve orientáció, másik pedig kevésbé fontossá vált. Közös vonásként azonosíthatjuk, hogy mindegyik esetben változás történt az egyének hiedelmében és az értékrendjében, és az egyéneknek megváltozott a magukról alkotott képük, hiedelmük, megváltozott az öndefiníciójuk, a munka identitásuk. Különbség ott érhető tetten, hogy a hiedelemváltozás nem a munkatársakról, a szervezetről alkotott hiedelem megváltozását jelenti, leginkább a saját magáról alkotott hiedelem megváltozását.

A pozitív esetek között is találunk olyat, amelyben nem történik változás. A kellemetlen meglepetés esetén azt láttuk, ha a meglepetés nem tér el olyan mértékben az egyén várakozásaitól, akkor az egyén változás nélkül tudja csökkenteni a kognitív disszonanciáját. A kellemes meglepetések esetén, akkor nem történt változás, amikor az egyének figyelmen kívül hagyták az abban rejlő önbecsülést megerősítő értelmezési lehetőséget. Erre több példát találtam. Norbert (3, 4 eset) a számára meglepő pozitív visszajelzéseket úgy értelmezte, hogy visszatért a számára fájó negatív visszajelzésekre. Melinda (4 eset) a számára meglepő pozitív visszajelzéseket értelmezte úgy, hogy mindegyik ellen valamilyen kifogást emelt. Ezáltal egyik esetben sem értelmezte az egyén az elismerést, a pozitív visszajelzést úgy, hogy azáltal a munkájának még több értelmet, jelentést tulajdonítson, ami által növekedett volna az önbecsülése.

Összefoglalva a következő különbségeket találtam a kellemetlen esetekhez képest. A pozitív esetekben a kognitív disszonancia sokkal kisebb volt – ezt mutatja az alacsonyabb feszültség szint és az, hogy gyorsabban tudták az alanyok a feszültséget csökkenteni. A kellemes meglepetéseket nagy részben (7 eset) az egyének megerősítésként értelmezték, amely hatására megváltozott a saját maguk önértékelése pozitív irányban. A tartós változások különböző újraértelmezésekkel jártak együtt, amelyek minden típusa előfordult, kivéve a munka, mint életterület újraértelmezését. A kellemes meglepetések hatására az egyének önként további feladatokat vállaltak, jobban

elköteleződtek a szervezet, a szerepük, a szakmájuk mellett. A kellemes meglepetések vagy tartós változást hoztak vagy nem jártak változással, átmeneti változást nem azonosítottam. A kellemes meglepetések esetén akkor nem történt változás, amikor az egyének figyelmen kívül hagyták az abban rejlő önbecsülést megerősítő értelmezési lehetőséget.

5.3. Munkajelentés változásának összefoglalása

Az előző fejezetekben áttekintettük a munkajelentés változásának a folyamatát és az egyes típusait. Ebben a fejezetben összevetjük egymással a helyzet újraértelmezésének a kategóriáit a munkajelentés változásával, illetve a kellemes és a kellemetlen meglepetések tanulságait.

5.3.1. A változás tartóssága, állandóssága, terjedelme

Megállapíthatjuk, hogy a meglepő helyzetek hatására az egyén a munkájával és a helyzetével kapcsolatosan több tényezőt értelmezett újra és ennek hatására megváltozott számára a munkája jelentése, értelme. Az újraértelmezett tényezőkről új meglátása, hiedelme alakult ki. Az átmeneti és instabil változások esetén a munkakört, a munkafeladatot és a munkakapcsolatot illetve a szervezettel való viszonyt érintette az újraértelmezés és a hiedelem-változás. Tartós és stabil változás esetében az egyén a saját magáról alkotott hiedelmét is újraértelmezte és ezzel párhuzamosan a szervezetben betöltött szerepét vagy a szakmáját vagy a munkáját, mint az életének egy fontos területét definiálta újra. Ezek mind egyre nagyobb mértékű újragondolást, nagyobb terjedelmű változást jeleznek az egyén életében.

Tartós változás csak akkor következett be, ha az egyén újraértelmezte a magáról alkotott hiedelmét és a szervezetben betöltött szerepét. Nem vezetett tartós változáshoz, amikor az egyén nem tudott azonosulni a megváltozott szerepével (Viktor1 eset), ambivalens volt a szervezethez és a vezetőhöz fűződő viszonya (Norbert2 eset¹⁴), és ennek megfelelően nem gondolta újra a munka identitását vagy nem tudott azzal azonosulni (Csilla1 eset). Melinda esetét – aki a szakmával való viszonyát illetve a munkához, mint az élet fontos területéhez fűződő viszonyát is újragondolta – érdemes jobban

¹⁴ Ez az eset ellentmondásban van azzal, ahogyan Norbert a kellemes meglepetéseket értelmezi (Norbert3, 4 eset), hiszen ebben az esetben az elköteleződéséről és a felelősségvállalásáról beszél az új főnöke teljesítmény-értékelését követően. Norbert3 és Norbert4 esetet vizsgálva úgy tűnik, hogy párhuzamosan él a szervezetet vagy a vezetőséget felelősségre vonó és a saját felelősségét elhárító magyarázat és a felelősséget vállaló és elköteleződő magyarázat, amelyek egymással ellentmondásban vannak, és kognitív disszonanciát okoznak. Tehát nem mondhatjuk azt, hogy Norbert esetében megtörtént a változás, mert mindkét állapot megfigyelhető az elmesélésében. Tulajdonképpen ambivalens a szervezethez és a vezetőjéhez fűződő viszonya.

megvizsgálni. Az elbeszélésében (Melinda2, Melinda3 eset) nem érintette a szervezetben betöltött szerepének az újragondolását, ugyanakkor az új szakmával illetve a munka jelentőségének az újragondolásával együtt járt az is, hogy számot vetett a feladataival, a munkakörével és a szerepével, vállalva ezek radikális vagy kevésbé radikális megváltozását. Melinda nem beszélt a változásnak erről az aspektusáról, lehetséges, hogy ezt magától értetődőnek tartotta.

16. ábra: A helyzet újraértelmezésének és a munka jelentésének típusai az egyes esetekben (saját munka)

| Változás | Helyzet újraértelmezése | | | | | | | | Hiedelmek értékek és a munka jelentésének változása | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|----------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------|---|----------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|------------|------------|-------------------------------------|---|---|---|
| | | | | | | | | | Hiedelmek és értékek átmeneti változása | | Hiedelmek és értékek tartós változása | | | | Munkajelentés változása | | | | Nincs változás a munka jelentésében | | | |
| Esetek | 1. Munkakör | 2. Munkafeladat | 3. Munkakapcsolat V.M | 4 Szerep HR-S | 5. Szakmával viszony | 6. Munka életterület | 7. Szervezettel való viszony | 8. Magáról alkotott kép | Szerv. vez. Hiedelem | Munkatársak hiedelem | Szerv. vez. Hiedelem | Munkatársak hiedelem | Saját magáról hiedelem | Értékek változás | Mechanizmus változás Á-Y | Orientáció változás | Jelentőség | Önbecsülés | | | | |
| Kellemtelen megelégedés | Norbert1 | + | + | V | | | + | | + | | | | | | Á | | ↓ | ↓ | | | | |
| | Norbert2 | + | + | V | | | + | + | + | | | | + | + | T* | + | ↓ | ↓ | | | | |
| | Hajnall | + | | V | | | + | | + | | | | | | Á | | ↓ | ↓ | | | | |
| | Szilvia1 | + | | M | | | | | | + | | | | | Á | | ↓ | ↓ | | | | |
| | Viktor1 | + | + | M | S* | | | | | + | | | | | Á | | ↓ | ↓ | | | | |
| | Csilla1 | + | + | M | S** | | | +++ | | + | | | | | Á | | | | | | | |
| | Léna2 | + | + | V | HR,S | | | + | + | | + | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Bence1 | + | + | V | HR,S | | | + | + | | + | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Melinda1 | + | + | V | S | | | | + | | + | | + | + | T | + | | ↑ | ↑ | | | |
| | Melinda2 | | | | S | + | | + | + | | + | | + | + | T | + | | ↑ | ↑ | | | |
| | Melinda3 | | | V | S | | + | + | + | | + | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Rital | + | + | M | S | | | | + | | | + | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Léna1 | + | + | M | S | | | | + | | | | + | + | T | + | | ↑ | ↑ | | | |
| | Balázs1 | | | V,M | S | | | | + | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| Balázs2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + | | |
| Kellemes megelégedés | Bence2 | + | + | | S | | + | + | | | + | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Csilla2 | + | + | V | HR,S | | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Csilla3 | + | + | V | HR,S | | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Mihály1 | | | | S | + | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Mihály2 | | | | S | + | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Viktor2 | | | | HR,S | | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Szilvia2 | + | + | | S | | | + | | | | | + | + | T | + | ↑ | ↑ | | | | |
| | Norbert3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + | |
| | Norbert4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + |
| | Melinda4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + |

Magyarázat
 ** átmeneti változás
 * ellentmondás
 Á átmeneti
 HR HR szerepe
 M munkatárs
 S saját szerepe
 T tartós
 V vezető
 ↓ csökken
 ↑ nő

Az átmeneti és instabil változások esetén azt láthattuk, hogy az egyének különböző mértékben ugyan, de nem tudták megtapasztalni a munkahelyükön számukra a munkát értelemmel, jelentéssel feltöltő mechanizmusokat, emiatt csökkent számukra a munka jelentősége és az önbecsülésük is. Közös jellemzője az átmeneti és instabil eseteknek, hogy továbbra fennáll a kognitív disszonancia, az egyének által elmondott történetekben az ellentmondás, feszültség jelzi a kognitív disszonanciát. Az átmeneti változások során a mechanizmusok változtak, de az orientációk nem. Mindez alapján megállapíthatjuk, hogy az átmeneti változásokat a mechanizmusok változása pontosabban jelzi, sőt a mechanizmusok negatív irányú változása egyértelműen megmutatja, ahogy az ábrából is kitűnik. A tartós változások mind a mechanizmusok mind az orientációk változását hozták.

5.3.2. Önbecsülés és jelentőség: a munka értelme

A mechanizmusok közül két mechanizmusnak van kitüntetett szerepe: az önbecsülésnek és a jelentőségnek. Az önbecsülésről már szót ejtettünk az előzőekben. Az egyének a kellemetlen meglepetések hatására a veszélyeztetve érezték az önbecsülésüket: kevésbé fontosnak, kevésbé értékesnek érezték magukat, elbizonytalanodtak. A helyzetük és/vagy a helyzetük értelmezésének a megváltoztatásával az is volt a céljuk, hogy azáltal az önbecsülésüket, a pozitív énképüket erősítsék meg. A helyzet értelmezésének az irányában hasonlóak a kellemes meglepetéseket feldolgozó esetek is: az egyének az értelmezés által az önbecsülésüket, a pozitív énképüket erősítették meg.

A jelentőség szerepével eddig nem foglalkoztunk, pedig hasonlóképpen kulcsfontosságú és mindenkire általánosan érvényes szerepet tölt be, mint az önbecsülés. A cél mechanizmus-kategória megmutatja, hogy a munka értelmessé válhat attól, hogy van célja (Rosso et al., 2010). A filozófusok közül elsődlegesen Frankl (1988/1946) emelte ki a cél jelentőségét az egyén életében: meglátása szerint az ember nem is tudna sokáig élni cél nélkül, annyira alapvető. A kutatók a célok széles spektrumát különböztetik meg: a belülről vezérelt céloktól, motivációktól, egészen a kívülről vagy spirituálisan vezérelt célokig (Rosso et al., 2010). Az esetekben azt láthattuk, hogy mindenkinek volt egy olyan kiemelt célja, aminek a megtapasztalására törekedett, ami tulajdonképpen elsődlegesen adta meg a munkája értelmét. Ez a cél tulajdonképpen egy-egy mechanizmushoz kapcsolható. Rita számára a munka értelmét alapvetően a szeretetteljes személyes kapcsolatok adták (társas kapcsolatok mechanizmus); Melinda számára a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta (kompetencia-bizonyítás mechanizmus); Léna számára a segítség, mások szolgálata adta (észlelt hatás – szolgálat mechanizmus). Minden egyénnél azonosítottunk egy ilyen alapvető célt. Azt is megfigyelhetjük, hogy a meglepő helyzetek az esetek többségében ennek a célnak a megtapasztalását veszélyeztették és tulajdonképpen ezért is törekedtek a számukra kedvezőbb, a cél megtapasztalását biztosító helyzet megteremtéséhez egy

új, megváltozott értelmezéssel és ennek a megvalósítását célzó cselekedettel. Amikor nem volt összeegyeztethető a saját céljuk a szervezeti célokkal, akkor került sor a szervezet elhagyására.

Két példát találtunk arra, hogy olyan mélyreható változás történt az egyén életében, hogy megváltozott az alapvető cél is. Rita (1 eset) esetében a szeretetteljes személyes kapcsolatok iránti vágyat (társas kapcsolatok mechanizmus) felváltotta az elismertség iránti vágy (önbecsülés mechanizmus). Melinda (3 eset) esetén a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérését (kompetencia-bizonyítás mechanizmus) felváltotta az, hogy reális követelményeket, vállalható, megvalósítható feladatokat vállaljon (kontroll-autonómia mechanizmus). Jellemző mintázatként azt látjuk, hogy a tartós változást feldolgozó esetekben az alapvető cél fontosabbá vált, felértékelődött: Bence1, Léna2, Balázs1, Bence2 esetei (illetve az összes olyan eset, aminél az ábrában a jelentőség oszlopban egy felfelé mutató nyilat találunk, Rita1 és Melinda3 esetein kívül). Találunk arra is példát, hogy az eset, a változás nem a munka értelmét, az alapvető célját érinti: Léna1 esete, Melinda1, Melinda2, Viktor2 esete (ezeknél az eseteknél a táblázatban a jelentőség oszlopban nem találunk nyilat). Viktor eseteit érdemes részletesen is megvizsgálni. Tulajdonképpen úgy tűnik, mintha Viktornak kettős célja lenne: az egyik egy nagy hatás, változás megvalósítására vonatkozik, ebben érték kudarcok – ezt mutatja be az Viktor1 eset, az észlelt hatás-karrier mechanizmushoz kapcsolódik. A másik cél a személyes fejlesztésre vonatkozik, ami egy új célja (az interjúkészítést megelőzően volt egy vezetői képzés, akkor tűzte ki maga számára), ezt mutatja be a Viktor2 eset, ez az észlelt hatás – szolgálat mechanizmushoz kapcsolódik. Mindkét cél egymás mellett párhuzamosan él: a fejlesztő cél a szervezetben is kimondásra került, a cél megvalósítása során sikereket ért el, ami számára megerősítő hatású, a nagy változások megvalósítása pedig nem került kimondásra, ehhez kudarcok kapcsolódtak, ami elbizonytalanította és feszültséggel töltötte el. Ha a két célt összehasonlítjuk: a változást megvalósító cél egyre veszt a jelentőségéből, de még mindig fontosabb, mint a fejlesztő cél. Ezt alátámasztja az is, hogy Viktor a fejlesztés kapcsán azt mondja, hogy értéket ad másoknak, és nem arról beszél, hogy ez adja meg a munkájának az értelmét. Viktor esetei az alapvető cél változásának egy köztes állapotát mutatják be, amikor még nem történt meg a változás, és egyben rámutatnak arra is, hogy alapvető cél csak egy lehet az egyén esetében. Ezt alátámasztja Melinda3 és Rita1 esete is, amikor az alapvető cél változásáról számolnak be az esetekben.

Találunk példát egy olyan mechanizmusra, amely eddig nem szerepelt a szakirodalomban, és két eset is alátámasztja jelentőségét. Az új mechanizmus az anyagi biztonságra törekvés. A szakirodalom (Rosso et al., 2010) úgy definiálja a mechanizmusokat, amelyek során a munka jelentésének, értelmének forrásai befolyásolják a munka jelentését, értelmét. Azt láthatjuk a két esetből, hogy ha a

biztonságra törekvés fontossá vagy kevésbé fontossá válik, az egyénnek a munkája új jelentést, új értelmet nyer. Az esetek között találunk mindkettőre példát. Norbert (Norbert2 eset) rávilágít arra, hogy a munka jelentése megváltozik azáltal, hogy az egyén veszélyeztetve érzi magát a munkahelyen. A munka megtartandó munkahellyé, a megélhetés, az anyagi biztonság biztosítójává vált. Melinda esete (Melinda2 eset) egy olyan helyzetet mutat be, amikor az egyén anyagi biztonságra törekvése csökken: a munka által nyújtott anyagi biztonság helyett Melinda egy „pszichológiai biztonságot” választ: ő saját maga kontrollálja, hogy ne kerüljön emberileg számára elfogadhatatlan szituációba – ezt jelzi a kontroll-autonómia mechanizmus növekedése. Ha az anyagi biztonságra törekvést – mint új mechanizmust – vizsgáljuk, azt látjuk, hogy nem tudja betölteni a munka alapvető céljának a szerepét, nem tudja értelemmel megtölteni a munkát. Ha ezt a kritériumot tartjuk szem előtt, akkor az anyagi biztonságra törekvés ezt a szerepet nem tölti be. Ugyanakkor a fenti példákon keresztül láthatjuk, hogy új jelentést nyer a munka a biztonságra törekvés, mint folyamat által, így amennyiben a mechanizmusokat tágan – a munka jelentéseként – értelmezzük, akkor ebben a tág értelmezésben az anyagi biztonságra törekvés is tekinthető mechanizmusnak.

Ezen a ponton érdemes visszakanyarodni a munka jelentése és az értelme közötti definíciós különbséghez, megkülönböztetéshez is, amit a szakirodalom gyakran figyelmen kívül hagy (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski, 2010). Az egyén munkabeli alapvető céljának, a munka jelentőségének az ismeretében világosan megkülönböztethető a két fogalom egymástól. Az esetekben azt láthattuk, hogy mindenkinek volt egy olyan kiemelt célja, aminek a megtapasztalására törekedett, ami megadta a munkája értelmét. A kutatás alapján a munka értelmét pontosabban meg tudjuk határozni, a következőképpen. **A munka értelmét elsődlegesen az egyén munkabeli alapvető célján, a munka jelentőségén keresztül tapasztalja meg az egyén, – ennek a megtapasztalására törekszik a munkájában.** A definíciót érdemes a kutatás alapján jobban kifejteni.

- (1) **Elsődleges cél.** Az egyénnek több célja lehet a munkában, de csak egy alapvető célja, aminek a megtapasztalására elsődlegesen törekszik. Ezzel rámutatok arra, hogy a célok között van egyfajta prioritási sorrend. Erre példaként találtuk Viktor eseteit, amelyek az alapvető cél változásának egy köztes állapotát mutatják, illetve Melinda eseteit, amiben a munka értelme megváltozik számára és egyben együtt jár azzal, hogy a munka és az élet többi területe közötti prioritás is megváltozik illetve Rita1 esetét, aki beszámol az alapvető céljának a változásáról. Ez a megállapítás azt is jelenti, hogy ugyanaz a cél egyik egyénnek sokat jelent, a másoknak nem az elsődleges prioritás, tehát egyénenként más-más lehet ez az alapvető cél.
- (2) **Társas meghatározottság.** A definícióban nem szerepel, ugyanakkor az esetek alapján azt is láthattuk, hogy a munka értelme is változhat az egyén társas közegétől, az őt érő társas hatások eredményeképpen. Erre példaként hozhatjuk Melinda és Rita eseteit.

- (3) **A cél fontossága.** Ez a cél annyira fontos az egyén számára, hogy a megtapasztalása érdekében illetve akkor, ha a megtapasztalása akadályba ütközik, akkor komoly kockázatokat is hajlandó vállalni. A fontosságát az is tükrözi, hogy ha nem tudja megvalósítani, akkor frusztráció illetve betegség is felléphet. Mindez összhangban van Frankl (1988/1946) állításával a cél fontosságát tekintve.
- (4) **A cél folyamat, élmény jellege.** A cél tulajdonképpen egy-egy mechanizmushoz kapcsolható abban az értelmében is, hogy ez nem valami elérendő, elérhető, hanem megtapasztalandó, megtapasztalható élmény, folyamat.
- (5) **Az értelem és a jelentés közötti különbség.** A definícióból következik, hogy ami nem az alapvető cél, de fontos az egyén számára, az a munkájának nem az értelmét, hanem a jelentését befolyásolja. Azaz a munka jelentése lehet minden olyan további cél, mechanizmus és a munkát kifejező tartalom, ami nem képezi az egyén alapvető célját. Tehát érvényes a dolgozat elején állított reláció a jelentés és az értelem viszonyában: „az értelem szűkebb körű, mint a jelentés, hiszen mindennek van jelentése, de az nem mindig bír értelemmel”(3.1.2 fejezet).
- (6) **Az érvényre juttatás.** A definícióban „aminek a megtapasztalására törekszik a munkájában” kifejezés utal arra, hogy ha a cél megtapasztalása valamilyen korlátba ütközik, akkor az egyén törekszik számára kedvezőbb helyzetet teremteni – a cél megtapasztalását biztosító helyzet megteremtéséhez – egy új értelmezéssel és ennek a megvalósítását célzó cselekedettel. Az új értelmezés megvalósítását célzó cselekedet összhangban van a jelentésadás jellemzői közül az érvényre juttatással (enactment) (Weick, 1995). Az érvényre juttatás fogalma hangsúlyozza, hogy az egyének a környezetüket befolyásolni tudják: például egy új szerepet definiálnak maguknak és azt meg is valósítják (Léna1, Melinda1 esete) vagy a szerepüket megváltoztatják (például Léna2, Bence1 esete) –az adott környezetben, vagy egy új feltételek között. Arra is láttunk példát Norbert eseteiben, hogy jelentős feszültséggel jár az egyén számára, ha a saját elképzelésének az érvényre juttatása akadályokba ütközik.
- (7) **Észlelt jelenség.** A definícióban „aminek a megtapasztalására törekszik a munkájában” kifejezés utal arra, hogy ez az egyén észlelésétől függ, hogy ő hogyan észleli, mekkora mértékben tudja a munkájában megtapasztalni. A munka értelmessége utal a munka értelmének az észlelt mértékére, azaz, hogy mekkora mértékben tudja az egyén a munka jelentőségét, alapvető célját megtapasztalni a munkájában.

Ha kitekintünk a munka jelentése, értelme szakirodalomra azt láthatjuk, hogy a kutatók összekeverik, nem egyértelműen kezelik a munka értelmének, jelentésének a fogalmát (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski, 2010). A fentiekben bemutatott definíciók különbségtétel (5. pont) a munka jelentése és értelme, értelmessége között, összhangban van Rosso és munkatársai (2010) és Wrzesniewski (2010) illetve Pratt–Ashforth (2003) meghatározásával. A definícióban és a magyarázatban hangsúlyozott szubjektív

észlelés, és az észlelés társas meghatározottsága egybehangzik a munkakör átalakításának modelljével (Wrzesniewski – Dutton, 2001) és a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modelljével (Wrzesniewski et al., 2003) és az a munka értelmességének identitásra épülő modelljével (Pratt–Ashforth, 2003). Ugyanakkor az alapvető megkülönböztetésen túl – amint a fentiekben olvashattuk – a munka értelmének egy további, pontosabb meghatározására is lehetőség nyílt, ami újdonságot jelent a szakirodalomban, amit a diszkusszió fejezetben fejtek ki bővebben.

5.4. A munka jelentésének keretei: a munkajelentés-sémák modellje

Az összefoglalást követően visszakanyarodunk a disszertációm egyik kiinduló gondolkodási keretéhez: a sémákhoz, az elméleti általánosítás (Maxwell, 1996) igényével. Ahogy az előző fejezetben is említettem, a változások terjedelme között is tehetünk különbséget: a feladat–munkakör–szerep–szakma–életterület mind egyre nagyobb és nagyobb mértékű újragondolást, nagyobb terjedelmű változást jeleznek az egyén életében. A helyzet újraértelmezésének különböző kategóriái tulajdonképpen a munka jelentésének más-más észlelési és értelmezési kereteiként, azaz egymástól eltérő munkajelentés-sémákként értelmezhetők. Ha megvizsgáljuk a jelentésadási folyamat meghatározásunkat (4.2.1.2 fejezet), az tartalmazza, hogy a meglévő vagy létrejövő kognitív keretünkbe helyezzük a társas ingereket – azaz utal az észlelési, értelmezési keret meglétére illetve megváltozására.

A modell összefoglalja, hogy a munka jelentése milyen észlelési, értelmezési kereteket érint: azaz amikor a munka jelentéséről gondolkodunk, milyen kognitív keretekben, kategóriákban gondolkodunk: feladatunk, munkakörünk, szerepünk, szakmánk, munka, mint az életünk része, munkakapcsolataink, a szervezettel való viszonyunk és mi magunk a munkában. Azaz **a munka, mint észlelési, értelmezési keret több egymással szorosan összefüggő észlelési, értelmezési keretből áll**, – mindezek összességének a jelentése alkotja a munka jelentését.

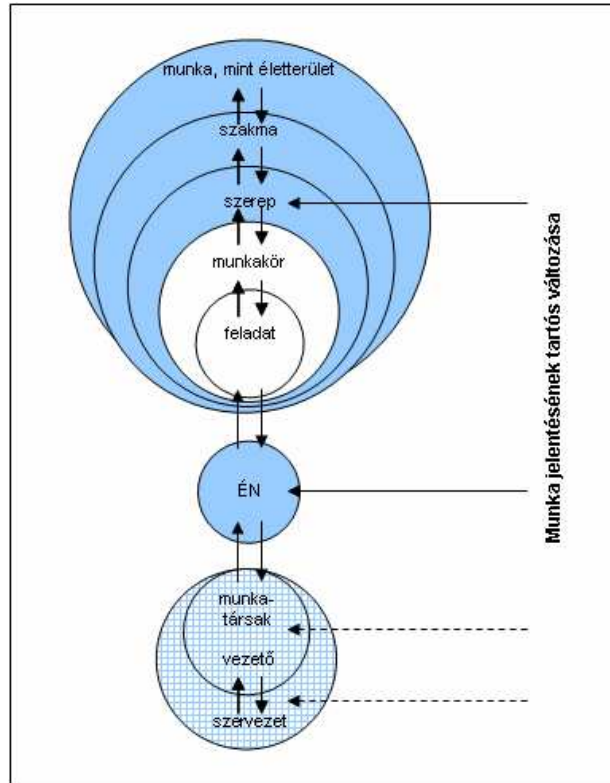
A munkajelentés-sémák modellje rávilágít arra, hogy a munka jelentését alkotó különböző észlelési, értelmezési keretek között egyfajta **hierarchikus felépítést** is azonosíthatunk. A munkakör újraértelmezésével együtt jár a feladatok újraértelmezése: Csilla (1 eset) az új helyzetnek megfelelően átalakítja a feladatait, vállalja a harcot. A szerep újraértelmezése magában foglalja azt, hogy a jelenlegi munkakörére, a feladataira és/vagy a kapcsolataira nem mond az egyén és egy új szerepet keres vagy vállal: szakértő helyett vezető munkakört vállal (Rita 1 eset) vagy a vezetői helyett szakértői munkakört vállal (Léna 1 eset) vagy olyan munkakört keres, amiben nincsenek bizonyos, számára nem kívánatos feladatok (Melinda 1 eset). A szakmával való viszony újraértelmezése magában foglalja azt, hogy az egyén értelmezése átalakul a jelenlegi

szakmájáról: a jelenlegi szakmája helyett egy új szakmát vállal, és egyben újragondolja a szerepét, munkakörét, feladatait (Melinda2 eset) vagy elköteleződik a jelenlegi szakmája (HR), szerepe, munkaköre, feladatai mellett (Mihály1 illetve 2 eset). A munka, mint életterület újraértelmezése magában foglalja azt, hogy az egyén értelmezése alapvetően átalakul a munka szerepéről az életében, a szakmájáról, a szervezetben betöltött szerepéről, a munkaköréről és a feladatairól (Melinda 3 eset).

A folyamat alapján láthattuk, hogy a helyzet újraértelmezésére elsősorban a **vezetővel és a munkatársakkal kialakított kapcsolatok** hatnak, az egyén gondolkodásától, értelmezésétől függ, hogy milyen jelentést ad a helyzetnek. A társas kapcsolatok a változás kiváltó okai és ugyanakkor a változás által egyben érintettek is: az egyén egy-egy váratlan esemény hatására a munka jelentésének az újraértelmezésével együtt a társas viszonyait is újraértelmezheti.

A munka jelentésének átmeneti és instabil megváltozását a munkajelentés-sémák **elsőrendű változásának** tekinthetjük, amelynek sajátossága, hogy a változást követően a sémák hordozhatnak belső ellentmondást (Fiske – Taylor, 1991; George – Jones, 2001). A munka jelentésének tartós és stabil változása esetében a munkajelentés-sémák alapvető jellegét érinti a megkérdőjelezés, ebben az esetben beszélünk **másodrendű változásról**, amikor az egyénnek újra kellett kereteznie (Bartunek, 1988; George – Jones, 2001) a várakozásait, a világlátását. A munkajelentés változása tekintetében a másodrendű változást az különbözteti meg az elsőrendű változástól, hogy megváltozott az egyén munka identitása, ezzel összefüggésben átalakult a szerepének az értelmezése.

17. ábra: A munkajelentés-sémák modellje (saját munka)



A modell ábráján kiemeltük, hogy a munkajelentés változása során a munka jelentésének milyen elemei változnak. A kutatás eredményei alapján a munka jelentésének tartós változása tizennégy esetben fordult el, amikor tartós változás történt az egyén mechanizmusaiban és az orientációjában, a hiedelmében és az értékrendjében. Ezekben az esetekben megváltozott az egyén önértelmezése, ezzel összefüggésben átalakult a szerepének az értelmezése, illetve a változás néhány esetben kiterjedt a szakmájára illetve a munkájára, mint az életének egy területére. Mindezt az ábrán sötétebb színnel jelöltem. A hierarchikus felépítésből fakadóan azt is tudjuk már, hogy ha az egyén megváltoztatta a szerepéről az értelmezését, ez együtt járt a munkakörének és a feladatainak az újraértelmezésével is. A kutatás alapján a társas viszonyainak jelentés-változásáról nem tudunk egyértelmű következtéseket levonni: az egyének az esetek többségében újraértelmezték a munkatársaikkal és/vagy a vezetőjükkel való viszonyukat a tartós változások esetén, néhány esetben – de nem mindegyikben – a változás együtt járt a szervezettel való viszony újraértelmezésével is. A modell felhívja a figyelmünket arra, hogy a munka jelentésének tartós változása akkor következett be, ha az egyén a saját magáról és a szerepéről alkotott hiedelmében állt be változás.

A munkajelentés-séma fogalmának vizsgálatakor érdemes kitekinteni a szakirodalomra. Lepisto és munkatársai kéziratukban rámutattak (p. 12.), hogy a szakirodalom nem egységes a **munka fogalmának absztrakciós szintjében**: találunk olyan értelmezést, amiben a munka lehet feladat, illetve munkakör vagy szakma, mindegyikre néhány példát is említenek a szerzők. A munkát egyes kutatók feladat-szinten definiálták: „előre meghatározott tevékenységek köre, amit az egyén egy tipikus munkaidőszak alatt végez”(Griffin, 1987:94 in Lepisto et al., kézirat). Mások a munkát munkakör-szinten határozták meg: „feladat elemek készlete csoportosítva” (Ilgen – Hollenbeck, 1992: 173 in Lepisto et al., kézirat) vagy „munkafeladatok és interakciók” (Wrzesniewski – Dutton, 2001:179). Modelleket, megközelítéseket is említve munkakör szinten definiálták a munkát a munkakör gazdagítás modelljében (Hackman – Oldham, 1976) illetve a munkakör átalakításának modelljében (Wrzesniewski – Dutton, 2001; Berg et al., 2010). Más kutatók szakma szinten gondolkodtak, amit munka típusoknak tekintettek (Abbott, 1989 in Lepisto et al., kézirat). A munkát elvontabban értelmezték a munka centralitását, középponti szerepét vizsgáló Meaning of Working (MOW) projektben, amiben ezt a következőképpen határozták meg: „a munka általános fontossága az egyén életében”(Quintanilla, 1991:85). Hasonlóképpen a munkát általánosabb szinten értelmezték a munkaorientáció kutatása során is, amiben a következő orientáció fogalommal találkozhatunk: „a munkatevékenységre vonatkozó általános hiedelmek” (Rosso et al.:98). Lepisto és munkatársai (kézirat) rámutattak, hogy ez utóbbi kettő megközelítés egy általánosabb, absztraktabb szinten, nem feladat vagy munkakör vagy szakma szinten értelmezi a munkát, ezt az általánosabb szintet nevezik a szerzők a munka, mint életterületnek, a szabadidőhöz, tanuláshoz vagy a családhoz hasonlóan.

Kutatásom eredményei tovább árnyalják a **munka absztrakciós szintjének** kérdését: két ponton hoznak új kiegészítést ebbe a megközelítésbe. Egyrészt az esetek alapján a munka értelmezési szintjei kiegészülnek: a feladat–munkakör–szakma–életterület szintje egy további szinttel, a szerep szintjével egészül ki. Másrészt ezek a szintek két nagy, szorosabban összetartozó csoportra bonthatóak: a feladat–munkakör és a szerep–szakma–életterület csoportra. A szerep–szakma–életterület értelmezésének változása változást hoz a munka jelentésébe és a munkaorientációba is, a feladat–munkakör értelmezésének változása pedig nem hoz változást a munka jelentésébe, csak abban az esetben, ha az együtt jár a szerep változásával is. A kutatás eredménye alapján levontuk azt a következtetést, hogy az egyének magukról alkotott képe, hiedelme, a munka identitásuk és a szerepük értelmezése szorosan összekapcsolódott. Ez a következtetés egybecseng a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modelljében megfogalmazottakkal, amelyik modellben a szerzők felhívták a figyelmet arra, hogy a munkakör, szerep és az én jelentése szorosan összekapcsolódik és hat egymásra (Wrzesniewski et al., 2003) és együttesen hatnak az egyén munkájának jelentésére.

Ezen a ponton érdemes visszakanyarodni a **munkaorientáció** fogalmához is, amit Pratt és munkatársai (megjelenés alatt) és Lepisto és munkatársai (kézirat) az egyén munkára, mint életterületre vonatkozó céljához kapcsoltak. Az eredmények alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy az életterület-szintű cél túl magas szintű, hiszen kevésbé radikális, átfogó változások esetén is történt munkaorientáció és munkajelentés változás, amire több esetet tudunk példaként felhozni (pl. Bence, Léna, Mihály, Csilla esetei). Mindezek alapján láthatjuk, hogy az orientációt nem életterület-szintű, hanem szerep szintű célhoz érdemes kapcsolni. Ez megegyezik a szerzők a munkaorientációról alkotott definíciójával abban az értelemben, hogy az orientáció egy jellemvonás. A kutatásom is alátámasztja a munkaorientáció egyénenkénti viszonylagos állandóságát, hiszen azt tapasztaltam, hogy a munkaorientáció változásával párhuzamosan az egyén hiedelmei és az értékei is változtak. A munkaorientáció Rosso és munkatársai (2010:98) által megfogalmazott definícióját is érdemes megvizsgálni a kutatási eredmények ismeretében, amely a következő „a munka tevékenységre vonatkozó általános hiedelmek” – amit elválasztanak a szerzők a konkrét munkához kapcsolódó hiedelmektől. Ezt a definíciót érdemes a modell alapján annyiban kiegészíteni, hogy mire vonatkozhatnak ezek a hiedelmek: szerepre, szakmára, munkára, mint az élet egy területe, vagy a munkabeli éne.

A szakirodalmi összehasonlításunkban érdemes kitérnünk a munkakör átalakításának modelljére is (Wrzesniewski – Dutton, 2001). A munkakör átalakítása következtében a szerzők szerint megváltozik az egyén munka identitása (ahogyan az egyének meghatározzák magukat a munka során) és a munka jelentése, amit Brief és Nord (1990b) összefoglaló tanulmánykötetében szereplő meghatározásra építve definiáltak. A munka jelentése (p.180): „az egyének megértése a munkájuk céljáról, vagy amit ők hisznek, hogy a munkában elérnek”. A kutatásom megállapításai ezt a definíciót megerősítik és el is térnek ettől. Közös pontként leszögezhetjük, hogy a tartós változáshoz szükséges, hogy az egyén önmeghatározása, az önmagáról alkotott hiedelme megváltozzon. A különbséget ott találjuk, hogy Brief és Nord (1990b) által megfogalmazott definícióban nem érthető pontosan „az egyének megértése a munkájuk céljáról”, illetve az, hogy mit értenek a szerzők azon, hogy „amit a munkában elérnek”. Ez vonatkozhat feladat, munkakör, szerep, szakma, életterület szintű célra azaz vonatkozhat az egyén alapvető, a munkáját vezérlő célra (jelentőség) egyaránt, hiszen mindegyikre érvényes az a meghatározás, hogy a munkájuk célja, vagy a munkában elérni kívánnak. Az esetekben azt láthattuk, hogy mindenkinek volt egy olyan kiemelt célja, aminek az elérésére törekedett, ami tulajdonképpen elsődlegesen adta meg a munkája értelmét (lásd 5.3.2 fejezet). A kutatás alapján azt látjuk, hogy tartós változás akkor is bekövetkezett, amikor az egyén alapvető célja nem esett át minőségi változáson: Bence esetei, Csilla², Csilla³ esetei, Melinda¹, Melinda² esetei, Léna esetei. Lehetséges, hogy Brief és Nord illetve Wrzesniewski és Dutton szerzőpárosok nem ezen a szinten definiálták a célt. A munkajelentés-séma megközelítés alapján az

általam javasolt új definíció: az egyének megértése a munkájuk céljáról, vagy amit ők hisznek, hogy a munkában elérnek, amely cél kapcsolódhat a feladatukhoz, munkakörükhöz, a szervezetben betöltött szerepükhöz, szakmájukhoz és a munka életében betöltött szerepéhez. A munka jelentése tartósan akkor változhat, ha az egyének megváltozik a munka identitása és a szervezetben betöltött szerepéhez és/vagy a szakmájához és/vagy a munka életükben betöltött szerepéhez kapcsolódó célja.

5.5. Diszkusszió

Ebben a fejezetben kutatásom eredményeit elhelyezem a munka jelentésének szakirodalmi térképén, és rámutatok milyen eredményekkel járul hozzá a szakmai diskurzushoz. Ezt követően áttekintem a hozzájárulását a munka jelentésének tartalmára és folyamatára vonatkozóan, majd a jelentésadási folyamatokkal is összevetem, és megvizsgálom, hogy a HR szerepmellekhez hogyan kapcsolódik, végül a gyakorlati relevanciáját mutatom be.

5.5.1. A munka jelentésének szakirodalma

A kritikus események vizsgálata mind a munka jelentésének, értelmének, mind azok változásának feltárásában hasznos megközelítésnek bizonyult. A kritikus események vizsgálata segítségével rávilágíthattunk a munka értelmének és jelentésének és a munkajelentés változásának több olyan jellegzetességére, amit eddig más vizsgálattal nem sikerült azonosítani. A kritikus incidensek vizsgálatát eddig nem alkalmazta kutató a munka jelentése, értelme témakör kutatása során, ami újdonságnak számít.

A kritikus incidensek a munkahelyi társas környezetben érték az egyéneket, mindegyik esemény kiváltója vagy a szervezet vezetője, vagy a közvetlen vezető vagy a munkatársak voltak. Tehát a kutatás alapján kimondhatjuk, hogy a munkatársak, a munkahelyi társas környezet hat az egyén munkájának a jelentésére, értelmére – hatására megváltozhat az egyén munkájának a jelentése: a munkaorientációja, a munkajelentésmechanizmusai. Sőt ennél többet is mondhatunk: az egyén a munkatársai, a társas környezete hatására megváltoztathatja azt, ahogyan a feladatait, a munkakörét, a munkatársait, a vezetőjét, a szervezetét, szerepét, a szakmáját és a munkájának az életben betöltött szerepét észleli és ennek hatására mindezeket megváltoztathatja és munkahelyet, szakmát vagy életmódot is változtathat.

A kutatásom a munka jelentését vizsgáló kutatások főbb irányzatai közül abba a csoportba tartozik, amely az interszubsztivitást hangsúlyozza: vagyis a munka jelentését szubsztívnek tekinti és elismeri az egyént körülvevő közösség hatását a

munka jelentésének egyéni konstrukciójára. A kutatások ezen csoportjába a következő modellek tartoznak: a társas információk feldolgozásának modellje (Salancik – Pfeffer, 1978), a munkakör átalakításának modellje (Wrzesniewski – Dutton, 2001), a munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (Wrzesniewski et al., 2003), a munka értelmességének identitásra épülő modellje (Pratt – Ashforth, 2003). A kutatásom új aspektussal is gazdagítja a munka jelentésének interszubjektív megközelítését, hiszen megmutatja annak a lehetőségét, hogy a közösség hatása elvezethet a munkahely vagy szakmaváltáshoz vagy a munka jelentőségének radikális újraértelmezéséhez is, amit eddig nem olvashattunk a szakirodalomban.

A munka jelentése szakirodalmat áttekintve azt láthatjuk, hogy a kutatók összekeverik, nem egyértelműen kezelik a munka értelmének, jelentésének a fogalmát (Rosso et al., 2010; (Wrzesniewski, 2010). A **munka értelmének** – a kutatásom alapján kifejtett és kibővített – meghatározása (5.3.2 fejezet) kitért a munka jelentése és értelme, értelmessége közötti különbségre (5. pont), amely összhangban van Rosso és munkatársai (2010) és Wrzesniewski (2010) illetve Pratt – Ashforth (2003) definíciójával. A munka értelmének szubjektív, észlelt jellege (7. pont), és az észlelés társas meghatározottsága (2. pont) egyetértésben van mindazokkal a modellekkel, amelyek kiemelik a munka jelentésének, értelmének interszubjektív jellegét. A cél fontosságát, jelentőségét (3. pont) Rosso és munkatársai (2010) publikációjukban már hangsúlyozták, ugyanakkor a változásának, illetve érvényre juttatásának folyamatára (pl. átértelmezés, munkahely-váltás) és következményire (pl. betegség) a szakirodalomban nem mutattak eddig rá. A munka értelmének, mint célnak a folyamat, élmény jellegét (4. pont) eddig nem emelték ki a szakirodalomban, bár a munka-jelentésmechanizmus fogalom (Rosso et al., 2010) ezt is magában foglalja. Az észlelés, a gondolatok érvényre juttatásának (6. pont) jelenségére a munkakör átalakításának modellje (Wrzesniewski – Dutton, 2001), mutat rá, amely hangsúlyozza az egyének szabadságát, szorgalmazza az egyéni kezdeményezést, ami által a munkakör átalakíthatósága lehetővé válik.

A munka értelmének, mint jelenségnek a megértéséhez további újdonsággal szolgál a kutatás annyiban, hogy rámutat arra, hogy az egyénnek van egy elsődleges célja, aminek a megtapasztalását keresi, amiért hajlandó akár nagy kockázatot is vállalni. Meglátásom szerint a kritikus incidensek módszere segítségével sikerült munka értelmének ezt a horgony jellegét azonosítani: azaz azt, hogy az egyén egy elsődleges cél eléréséhez ragaszkodik, amit nem hajlandó feladni. A cél elsődlegessége a munka értelmére vonatkozóan megjelent Pratt et al. (megjelenés alatt) publikációjában – amelyben a szerzők kifejtettek három új orientációt, amelyeket a munka értelmének elsődleges eszközeként tekintettek – azonban ez a publikáció empirikus eseteket nem dolgoz fel. A munka értelmének hasonló felfogásával – empirikus kutatással alátámasztva – még nem találkoztam. A cél elsődlegessége új megvilágításba helyezi a

szakirodalom eddigi eredményeit. Gondoljunk csak arra, hogy ha egy munkát szervezeti oldalról értelmesebbé szeretnénk tenni, akkor más megközelítést kell akkor választanunk, ha tudjuk, hogy csak egy olyan célja van mindegyik egyénnek, aminek elsődlegesen a megtapasztalására törekszik, mintha azzal a feltételezéssel élünk, hogy több cél is lehet egy ember esetén, ami a munkája értelmét jelenti. Ugyanakkor ezen a ponton fel kell hívnunk a figyelmet a kutatás korlátaira. Ez egy kvalitatív kutatás, a kutatás jellegéből fakadóan a legfőbb erejét a belső általánosíthatóság (Maxwell, 1996) adja, de sokszor nincs ok feltételezni, hogy egy érvényes kvalitatív kutatás tapasztalatai ne lennének más kontextusban is érvényesek. Mivel a kutatásban vizsgált egyének száma viszonylag alacsony (tizenegy fő), és a kutatási minta az eredeti érdeklődésből fakadóan viszonylag homogén (felsőfokú végzettséggel rendelkező, vezetői pozícióban dolgozók, alkalmazottak), így indokolt ennek a megállapításnak az alátámasztása, a jelenlegitől jelentősen eltérő mintán (pl. alacsony végzettségű, betanított vagy szakmunkát végzők köre, vállalkozók köre illetve kellemetlen munkahelyi körülmények között dolgozók köre). Azt gondolom, hogy ez az eredmény további kutatásokkal alátámasztva megújíthatja a megértésünket a munka értelmére vonatkozóan.

A jelentésadás folyamatának vizsgálatával jutottam el a **munkajelentés-sémák modelljéhez**, ezzel egy újfajta szemléletet hoztam a munka jelentését kutató megközelítések sorába. Ráműtöttem arra, hogy a munka jelentésétől elválaszthatatlanok a munka észlelésének és értelmezésének különböző keretei, amelyek közül a következőket azonosítottam: feladatunk, munkakörünk, szerepünk, szakmánk, munka, mint az életünk része, munkakapcsolataink, a szervezettel való viszonyunk és mi magunk a munkában. A munkajelentés-séma modell rámutat munka jelentését alkotó észlelési, értelmezési kereteink hierarchikus szerkezetére. Továbbá felhívja a figyelmünket arra, hogy a munka jelentésének tartós változása akkor következett be, ha az egyén a saját magáról és a szerepéről alkotott hiedelmében állt be változás. Mindezek alapján indokoltnak tűnt a szakirodalomban megfogalmazott orientáció fogalmát és a munka jelentésének egy általánosabb fogalmát is kiegészíteni, pontosítani.

A **munkaorientáció** fogalmát Pratt és munkatársai (megjelenés alatt) és Lepisto és munkatársai (kézirat) úgy határozták meg, hogy az egyén munkára, mint életterületre vonatkozó céljához kapcsolták. A jelentés-séma modell alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy az életterület-szintű célhoz kapcsolás túl magas szintű, hiszen az esetekben kevésbé átfogó változások esetén is történt orientáció és munkajelentés-változás. Mindezek alapján láthatjuk, hogy a munkaorientációt szerep szintű célokhoz érdemes kapcsolni.

A **munka jelentésének** meghatározásában mérföldkönek számít Brief és Nord (1990b) tanulmánykötete, az ebben szereplő munkajelentés-definíciót véve alapul, az általam javasolt új definícióba beépíttem a jelentés különböző észlelési és értelmezési kereteit, illetve a munka jelentésének változásával kapcsolatos eredményeket is.

5.5.1.1. Mechanizmusok és orientációk

Érdekes visszautalni az orientáció témájában megjelent vagy megjelenés alatt álló publikációkra (Wrzesniewski, 1999; Pratt et al., megjelenés alatt), amelyek elfogadták az **orientáció-változás** lehetőségét. Ezek a tanulmányok azonban nem tértek ki a változások természetének a vizsgálatára, így e tekintetben ez újdonság a szakirodalomban. A mintám több, mint a felében azonosítottam hosszabb időtávra szóló, tartós orientáció-változást, amely mindig együtt járt mechanizmus-változással is. Közös vonásként azonosítottam, hogy mindegyik esetben változás történt az egyének hiedelmében és az értékrendjében, és az egyéneknek megváltozott a magukról alkotott képük, megváltozott az öndefiníciójuk.

A **munka-jelentésmechanizmusok vizsgálata** újdonság a szakirodalomban. A mechanizmusok fogalmának megalkotását követően eddig nem kutattak ebben a fogalmi keretben. A mechanizmusok körében a **tartós változás** mellett a munka jelentését érintő **átmeneti, instabil változást** is azonosíthattunk. Közös jellemzője az átmeneti és instabil eseteknek, hogy továbbra fennáll a kognitív disszonancia, az egyének által elmondott történetekben az ellentmondás, feszültség jelzi a kognitív disszonanciát. Az átmeneti változások során a mechanizmusok változtak, de az orientációk nem. A tartós változások esetén megfigyelhetjük a mechanizmusok és az orientációk tartós változását. Közös vonásként azonosíthatjuk, hogy mindegyik esetben változás történt az egyének hiedelmében és az értékrendjében, és az egyéneknek megváltozott a magukról alkotott képük, hiedelmük, megváltozott az öndefiníciójuk, a munka identitásuk. Az énkép változása mutatja a változás tartós és stabil jellegét. A hiedelem tekintetében nagyobb mértékű változást azonosíthatunk, mint az átmeneti-instabil változások esetén. Az egyéneknek megváltozott a munkaköréről, munkafeladatáról, munkakapcsolatokról alkotott hiedelmén túl a szervezetben betöltött szerepéről vagy a szakmájáról vagy a munkáról, mint az életének egy fontos területéről alkotott hiedelme. A változások tartósságának ily módon csoportosítása szintén újdonság a szakirodalomban.

Találunk példát egy olyan **mechanizmusra**, amely eddig nem szerepelt a szakirodalomban, és két eset is alátámasztja jelentőségét. Az új mechanizmus az anyagi biztonságra törekvés. Az esetekben láthattuk, hogy új jelentést nyer a munka az anyagi biztonságra törekvés, mint folyamat által, így amennyiben a mechanizmusokat tágan – a munka jelentéseként – értelmezzük, akkor ebben a tág értelmezésben a biztonságra törekvés is tekinthető mechanizmusnak.

Rosso és társai (2010) a közelmúltban megjelent tanulmányukban azonosították a mechanizmusokat és azokat egy összefoglaló metamodellbe helyezték el. Ebben a tanulmányukban jövőbeli kutatási iránynak jelölték meg a mechanizmusok egymásra

hatásának, dinamikájának a vizsgálatát. Kutatásomban a mechanizmusok és az orientációk változásának vizsgálata lehetővé tette mind az orientációk, mind a **mechanizmusok egymásra hatásának** és azok összekapcsolódásának vizsgálatát egyaránt, ami ily módon újdonság a szakirodalomban.

A kritikus események minden esetben bizonyos mértékű feszültséggel jártak, ami összecseng Festinger (2000/1962) kognitív disszonancia elméletével. A kritikus események során az egyének arra törekedtek, hogy ezt a feszültséget a maguk számára elfogadható szintűvé csökkentsék és megerősítsék a pozitív énképüket és az önbecsülésüket, amit a kritikus események veszélyeztettek. Az eredmények alapján a mechanizmusok közül kulcsszerepet játszik az **önbecsülés** és kiemelkedő szerepet játszik a **jelentőség**, amely számos másik mechanizmussal együttesen változott. A munka jelentésének szakirodalmában már néhány publikációban kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak az önbecsülésnek (Wrzesniewski et al., 2003; Wrzesniewski – Dutton, 2001), és a jelentőségnek (Wrzesniewski et al., 2003; Pratt – Ashforth, 2003; Grant, 2008b). Azt láthattuk, hogy az egyének mindkettő: az önbecsülés és a jelentőség csökkenését igyekeztek helyreállítani, olyan helyzetet választani vagy úgy értelmezni az adott helyzetet és benne saját magukat, amiben azok pozitívan változtak.

5.5.1.2. A munkajelentés változását vizsgáló kutatások

A következőkben az eredményeket összehasonlítom a munka jelentésének változását vizsgáló kutatásokkal. A munka jelentésének a változását és az azt befolyásoló tényezőket vizsgálta két kulcsfontosságú tanulmány, amelyet Wrzesniewski és Dutton (2001) szerzőpáros és Wrzesniewski és munkatársai (2003) készítettek. A szerzők a munka jelentését kutatásomtól eltérően definiálták: a munka jelentését nem azonosították az orientációval és a mechanizmusokkal, általánosabb szinten definiálták. Mindkét tanulmány elsősorban a munka jelentésének a változására fókuszált, a munka jelentésének a tartalmi kérdéseit kevésbé dolgozták fel: tehát egyik tanulmány sem kapcsolta össze a munka jelentésének tartalmi változásait és a folyamat egyes lépéseit. A munkakör átalakításának jelenségét feldolgozó tanulmányban találunk példákat a folyamat és a tartalmi kérdések összekapcsolódására (p. 182), de ennek átfogó, típusok szerinti azonosítására a szerzők nem tértek ki. Az interperszonális jelentésadási modellben a szerzők a tartalmi kérdéseket a munkakör-szerep-én azonosításával építették bele a modelljükbe, azonban a munka jelentésének és a munkakör-szerep-én tartalmi mintázatait nem tárták fel. A kutatásomban az orientációk változásának vizsgálata lehetővé tette a **tartalmi mintázatok** és a **folyamat azonosítását** egyaránt. A kritikus események folyamata azonosította a munka jelentésének: az egyes orientációk és mechanizmusok változási irányát, tartósságát, ebben jellemző típusokat, csoportokat

határoz meg – ebben újdonságot hoz az eddig publikált a munkajelentés változását vizsgáló folyamatokhoz képest.

A munkakör átalakításának jelenségét bemutató folyamat (Wrzesniewski – Dutton, 2001) elsősorban három egyéni igényből, mint az átalakítást motiváló tényezőkből eredeztetik a folyamatot: kontrolligény, önmegerősítés iránti vágy és a kapcsolatok iránti igény. Kutatásommal közös pontként az önmegerősítés iránti vágyat, mint igényt azonosíthatjuk. Kutatásom alapján a munka átalakítását kiváltó további, negyedik igényként azonosíthatjuk az egyén kognitív disszonancia-redukciójára irányuló igényt (Festinger, 2000/1962), amely a kritikus incidensek alkalmával merült fel. További különbségként azonosítható, hogy a kritikus helyzetekben az egyének átalakíthatják a munkakörüket és azon túl további változásokat kezdeményeznek, amelyek újraértelmezik nem csak a munkakörüket, hanem a munkakörükkel, a szervezettel, a szakmával és a munkával, mint életterülettel való viszonyukat is. Mindez túllép a munkakör átalakításának jelenségén. Az azonosságokat-különbségeket szemlélteti a következő ábra.

18. ábra: A munkakör átalakítása és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka)

| | Munkakör átalakításának folyamata | Kritikus események folyamata |
|---|--|-------------------------------------|
| Kiváltó igények | | |
| Kontrolligény | + | |
| Önmegerősítés iránti vágy | + | + |
| Kapcsolatok iránti igény | + | |
| Kognitív disszonancia csökkentése iránti igény | | + |
| A helyzet újraértelmezése | | |
| Munkakör újraértelmezése | + | + |
| Munkafeladatok újraértelmezése | + | + |
| Munkakapcsolatok újraértelmezése | + | + |
| Munkakörrel való viszony újraértelmezése | | + |
| Szakmával való viszony újraértelmezése | | + |
| Munka, mint életterülettel való viszony újraértelmezése | | + |
| A szervezettel való viszony újraértelmezése | | + |

A munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje (IJM) (Wrzesniewski et al., 2003) és a kutatóm hasonló folyamatot vizsgál, hiszen mindkettőnek a jelentésadás áll a középpontjában: mindkettő esemény-alapú, amelyet valamely külső

inger vált ki. Itt visszautalhatunk a munkakör átalakítását vizsgáló folyamatra, amely igény-alapú, az egyének igényei váltják ki.

Az interperszonális jelentésadási modell egy szempontból tágabban értelmezi a folyamatot kiváltó ingereket, mint a kritikus helyzeteket vizsgáló folyamat. A nem verbális ingerekre a kutatásom nem terjedt ki, az alanyok mindegyike a kritikus események kapcsán csak verbális ingerekről számolt be. Más szempontokat figyelembe véve a kritikus eseményeket vizsgáló folyamat értelmezi tágabban az ingereket. Nem kizárólag olyan ingereket vizsgált, amelyek a résztvevő személyek között személyesen zajlottak le, kiterjeszti általánosabb ingerekre is, mint egy vezetői döntés vagy amikor az egyén a saját magáról alkotott hiedelmétől eltérően reagált egy-egy helyzetben.

A folyamatot tekintve az interperszonális jelentésadási modell az interpretációs folyamat három lépését azonosítja: (1) a személyközi ingerek észrevétele, (2) a megerősítés vagy elbizonytalanodás felismerése és (3) indíték tulajdonítása (motive work), majd ezt követi a személyközi ingerek összekapcsolása a munka jelentésével és ez alapján a módosított jelentés. A folyamatok összehasonlítását kezdjük a hasonlóságokkal. Közös pontként azonosíthatjuk, hogy az IJM is kiemeli a váratlan és meglepő ingerek jelentőségét a jelentésadási folyamat során. A megerősítés és az elbizonytalanodás felismerése középpontjában az áll, hogy az egyén önbecsülését növeli vagy csökkenti a váratlan esemény – az önbecsülés jelentőségét alátámasztja a kutatásom is. A különbség a következő lépésekben érhető tetten. Az IJM folyamata kevesebb elemet azonosít a folyamat során: nem hangsúlyozza a feszültség és a kognitív diszonzancia-redukció jelentőségét a folyamat további lépéseiben, nem azonosítja az elbizonytalanodás esetén a saját várakozások megkérdőjelezését, továbbá a helyzet újraértelmezését és ennek különböző típusait. Az IJM-ben a munka jelentése a munkakör-szerep-én tartalmának és értékének az újraértelmezéseként jelenik meg, amely a kritikus incidensek folyamatban a hiedelmek és értékek és a munka jelentésének változása téma dolgoz fel. Az IJM az alanyai elbeszélése alapján azonosít megerősítő, elbizonytalanító és ambivalens történetet, a kutatásomban csak két típusú történetet tudtam megkülönböztetni: a megerősítő, pozitív történetet és az elbizonytalanító, negatív történetet. Az azonosságokat-különbségeket szemlélteti a következő ábra.

19. ábra: A munka jelentésének interperszonális jelentésadási modellje és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka)

| | Interperszonális jelentésadási modellje | Kritikus események folyamata |
|---|--|-------------------------------------|
| Interperszonális ingerek | | |
| Pozitív | + | + |
| Negatív | + | + |
| Verbális | + | + |
| Nem verbális | + | |
| Saját magáról alkotott hiedelmek | | + |
| Interpretációs folyamat | | |
| Interperszonális ingerek észrevétele | + | + |
| Feszültség megtapasztalása | | + |
| Megerősítés vagy elbizonytalanodás felismerése | + | + |
| A saját várakozások megkérdőjelezése | | + |
| Indíték tulajdonítása (motive work) | + | + |
| Magyarázat létrehozása | | + |
| A helyzet újraértelmezése és cselekvés | | + |
| Az interperszonális ingerek összekapcsolása a munka jelentésével | + | + |
| Módosított jelentés | + | + |

5.5.2. Jelentésadási folyamatok

A jelentésadási folyamatok közül két folyamatot emeltem ki a dolgozatom elméleti részében, amelyek a kutatásom szempontjából mértékadónak számítottak. Mindkettőtől különbözik abban a tekintetben, hogy a folyamat mellett a tartalmi vonatkozásokat is tárgyalja a kutatásom.

Weick és munkatársai (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005) publikációjukban a folyamat négy fő elemét különböztetik meg: (1) Eltérés az elvárásoktól, (2) Észrevétel, megcímkezés és kategorizálás, (3) Hihető magyarázatok létrehozása (4) Cselekvés. Ezek a folyamat-elemek egy kivételével szintén azonosíthatóak a kritikus események folyamatában: a (2) Észrevétel, megcímkezés és kategorizálás elemet külön nem emeltem ki, mert az alanyok nem meséltek róla. Valószínűsítem, hogy ez a tudatosság hatókörén kívül zajlik, ezért nem érintették az alanyok beszámolóit. A kritikus események folyamata további elemet is azonosít a fentiekén kívül: feszültség megtapasztalása, a saját várakozások megkérdőjelezése, a helyzet újraértelmezése és cselekvés, a hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása. Mindezek a

lépések azon meglepő helyzetekre jellemzőek, amelyek nagyobb, emlékezetesebb változást hoztak az egyén életében, míg azok a folyamat elemek, amelyek a jelentésadás folyamatában Weick és munkatársai azonosítottak, azok kisebb változást hozó meglepő helyzetekre lehetnek jellemzőek. A kritikus események folyamata felhívja a figyelmet arra, hogy a meglepő, váratlan helyzetek feszültséggel járnak és az egyén önbecsülését veszélyeztetik. Weick (1995) a jelentésadás folyamatának hét fő jellemzőjéből az egyikként az identitás konstrukciót azonosította. Ebben ír arról, hogy a jelentésadást a sikertelen önigazolás indítja el, a pozitív, konzisztens önkép fenntartását szolgálja. Ugyanakkor talán nem emeli ki az önbecsülés jelentőségét, a kognitív disszonancia és az önbecsülés veszélyeztetésében rejlő feszültséget, ami az egész folyamat katalizátora.

Louis (1980) modellje kutatásom szempontjából igazán meghatározó volt, a kutatásom kiinduló keretét adta. A kontextus a két kutatás szempontjából eltérő volt: hiszen Louis újoncokat vizsgált a szocializáció szempontjából, az ő meglepő, váratlan eseményeiket gyűjtötte össze, amik akkor szembeötlők voltak, azonban nem biztos, hogy továbbra is emlékezetesek maradtak – a kutatásomban pedig nagyobb hatású, évekkal azelőtt történt kritikus helyzeteket gyűjtöttem. A fókusz is eltérő volt: Louis a meglepetést és annak egyéntől függő értelmezését hangsúlyozta (ki és hogyan befolyásolja az értelmezést), én pedig az értelmezést (ki és hogyan befolyásolja az értelmezést) és annak hatását (milyen módon változtatja meg a munka jelentését) vizsgáltam.

Louis a meglepetés azonosítását három részre bontja: változás, kontraszt, meglepetés, amelyet a kutatásomban egyben meglepetésként kezelek, mert az alanyaim nem hangsúlyozták annak jelentőségét. A jelentésadás mindkét folyamatban szerepel, a kutatásomban a magyarázat létrehozása feleltethető meg ennek a folyamat-elemnek, ennek oka, hogy Louis a jelentésadást szűkebben értelmezi: a retrospektív magyarázatot hívja Louis (1980a) jelentésadásnak. A magatartási válasz a cselekvésnek feleltethető meg, az elvárások és a helyzet meglátásának változása pedig a helyzet újraértelmezésének és a hiedelmek és értékek és a munkajelentés változásának. Míg Louis ezt az elemet nem fejtette ki részletesen, kutatásomban ez nagy hangsúlyt kapott: a jellemző mintázatok azonosításával. Louis folyamatában nem szerepel a feszültség jelentőségének a kihangsúlyozása és a saját várakozások megkérdőjelezése. Az azonosságokat-különbségeket szemlélteti a következő ábra (az eltérő terminológiát egy-egy külön oszlopban jelzem).

20. ábra: Louis jelentésadási modellje és a kritikus események folyamatának összehasonlítása (saját munka)

| Louis jelentésadási modellje | | Kritikus események folyamata | |
|---|-----|------------------------------|--|
| Változás | + | (+) | Meglepő esemény |
| Kontraszt | + | (+) | Meglepő esemény |
| Meglepetés | + | + | Meglepő esemény |
| Jelentésadás | + | + | Magyarázat létrehozása |
| Magatartási válasz | + | + | Cselekvés |
| Elvárások és a helyzet meglátásának változása | (+) | + | A helyzet újraértelmezése |
| Elvárások és a helyzet meglátásának változása | (+) | + | A hiedelmek és értékek és a munka jelentésének a változása |
| | | + | Feszültség megtapasztalása |
| | | + | A saját várakozások megkérdőjelezése |

5.5.3. HR szerepmoდეlek

A mintaválasztási megfontolásoknál jeleztem, hogy a HR szakmát vizsgáló kutatások köréből leginkább a HR szerepmoდეlek megközelítés releváns a disszertációm szempontjából, amellyel ebben a fejezetben mutatom be a kapcsolódási pontokat.

A HR szakmát számos ellentmondás, feszültségforrás jellemzi, amire a szakirodalom is rámutat. A szakirodalom alapján a következők a HR szakemberekre háruló terhek: hogyan azonosuljanak a humán vagy a kontroll oldallal (Legge, 1995), illetve hogyan harcolnak ki a helyüket vagy igazolják azt, hogy szükség van a munkájukra (Nkomo – Ensley, 1999; Farkas – Karoliny – Poór, 2009). Ebből a két feszültségforrásból jellemzően a második jelent meg a kritikus helyzetekben: a létjogosultságért, az elismerésért vívott harc, az a fő kérdés, hogy a vállalat vezetése elismeri-e a HR vezetőt, stratégiai kérdéseknek tekinti-e az emberekkel kapcsolatos problémákat, bevonja-e a HR vezetőt a döntésekbe. Ez a kérdés szorosan kapcsolódik az Ulrich-féle (1997, 1998) szerepmoდეlel stratégiai vs. operatív dimenziójához.

Az esetekben ez a kérdés a következőképpen jelenik meg: a vállalat vezetésétől mennyi mozgásteret kap a HR, bevonják-e a döntésekbe. A HR szerepvállalása körüli ellentmondás a következő esetekben jelenik meg a vizsgált kritikus helyzetekben.

Léna2 esetében egy új vezető újfajta vezetői koncepciója létszámleépítésekkel párosult, amiben egyre kevesebb támogatást adtak az elküldött munkavállalóknak, majd az

outplacement programot is megszüntették. Lénának megváltozott a HR szerepéről alkotott hiedelme. Eddig fejlesztőnek, szolgáltatónak tekintette a szervezetben. Az ő értelmezésében ebben a szerepben egyrészt benne rejlik egyfajta kezdeményezés és építés, ami a változással végrehajtvá vált, amiben nem lehetett visszakérdezni, csak a döntéseket végrehajtani és másrészt pedig leépítővé vált, ami az eddig felépített rendszereket, kezdeményezéseket, fejlesztéseket megszünteti, leépíti, az emberek gyengéit kihasználja. Léna a saját szerepét segítőként, fejlesztőként értelmezte, és a vállalati végrehajtó, leépítő HR szereppel nem tudott azonosulni.

“nem volt igény és leblokkolták ennek az egész területnek a szolgáltatói oldalát. Ilyen tisztán adminisztratív végrehajtó funkcióba ment át és persze nagyon nagy igény volt anno arra, hogy ott legyek, meg segítsek, meg csináljam a munkám, de megszűnt. “

Bence1 esetében a vállalatnál megváltozott a döntéshozatali gyakorlat, ami miatt a második vezetői szint kimaradt a döntésekből, nem tudták a döntéseket befolyásolni, sőt indoklást sem kaptak. Ebben az esetben a változás nem csak HR területet érintette, ugyanakkor Bencében megfogalmazódott a stratégiai szerepvállalás igénye.

“A másik dolog meg az, hogy utálok ezt a HR szerepet. Tehát hogy a HR csak arról szóljon, hogy egy ilyen másodhegedűs vagyok, akinek megmondják, miután megszülettek a nagy döntések, utána megmondják a HR-nek, hogy ezt operatívra intézze el és akkor a HR operatívra elintézi. Tehát én szeretnék a döntésekben részt venni, tehát úgy lenni, olyan HR-et csinálni, amikor én a döntésekben veszek részt. Tehát hogyha azt mondom, hogy egy vállalatot bővíünk, akkor legyen egy elképzelésem, hogy bele tudjak szólni, hogy milyen irányba bővítsük a céget és amikor elbocsátom, akkor értem azt, hogy miért csináljuk ezt és ne csak arról szóljon a dolog, hogy most kell egy leépítés és most ezt jogilag le kell bonyolítani. “

Csilla1 esetében a felsővezetők nem fogadták el őt, mint HR vezetőt és a HR terület jelentőségét sem tartották olyan fontosnak.

“Itt ért egy kellemetlen meglepetés, amikor a két helyettes, a Nagy Béla meg a Kis Katalin engem innen ki akart túrni, így szemembe mondva, azt mondták, hogy túl sok vagyok ennek a szervezetnek, szerintük a Vállalatnak nincs ilyen minőségű HR-re szüksége, szerintük én nagyon profi vagyok, de menjek máshova.[...] ennek a szakmai területnek a számomra a jelentősége, értéke sosem kérdőjeleződött meg, tehát én ebben olyan szilárdan hiszek, hogy ennek van hozzáadott értéke, hogy ebben nem lehet megintatni. “

Össességében a 15 kellemetlen meglepetésből 3 esetben találtam olyat, ami a stratégiai-operatív dimenziót is érintette. A többi negatív esetben és a kellemes meglepetések eseteiben nem említették a HR stratégiai-operatív szerepvállalását érintő kérdéseket.

A stratégiai-operatív dimenzió mentén további néhány esetben a HR szakterület szerepvállalása nem merül fel kérdésként, ellenben az egyén saját szerepvállalása kérdőjeleződik meg. Melinda1 esetében nehezményezi, hogy nem vonták be a döntésbe, emiatt egy olyan helyzetbe került, amit erkölcsileg nem tudott elfogadni. Hajnal1

esetében arról mesél, hogy pályakezdőként sokkal fontosabb dolgokat tudott végezni, mint tapasztalt vezetőként – ez az ő szubjektív észlelését tükrözi, ugyanakkor jelzi, hogy ő, mint HR vezető valószínűleg nem tapasztalta meg azt, hogy a vállalat irányának meghatározásában, nagy horderejű döntéseiben részt vehet. Norbert1 esetében a feszültség forrása szintén a gyár első számú vezetője, aki nem ismerte el Norbertet, aki úgy észlelte, hogy folyamatosan végrehajtó, operatív szerepbe szorul vissza. A HR szerepvállalását említő esetekhez képest azt a különbséget azonosíthatjuk, hogy a fenti – az egyéni szerepvállalást érintő – esetekben az egyének a saját helyzetüket nem vonatkoztatták a HR szakterület helyzetére.

Az egyén saját szerepvállalása kérdőjeleződik meg egy olyan esetben, amikor nem az operatív vs. stratégiai dimenzió mentén lép fel a feszültség, hanem a változásmenedzser és az adminisztratív szakértő szerep mentén. Viktor1 esete során szintén a saját szerepvállalás a kérdés, nem a vállalati HR szerepe. Az eset a vállalati autók körül kialakult vitáról és vitákról és annak hatásáról szól. Viktor a saját szerepét, munkakörét, feladatait is újraértelmezte a juttatások terén. Megtalálta a munkájában az új keretek közötti értelmet: neki az átláthatóságot, konzisztenciát kell biztosítani (szabályok betartója – adminisztratív szakértő), nem meggyőznie a munkatársait, hogy fogadják el a számára fontos értékeket (változás menedzser).

“Tehát hogyha valakit az motivál, hogy neki nagyobb és csili-vilibb autója van, ha ez bizonyos keretek között, ugye a másik oldalon, nekem, mint konzisztenciát és átláthatóságot kell biztosítanom a juttatások terén a cégen belül, de ha őt az motiválja, hogy neki nem egy ilyen, hanem olyan márkájú autója van és nem ekkora, hanem akkora, akkor oké, tudomásul veszem, akkor neki ez fontos és neki ezt kell biztosítanom, hiszen őt ez motiválja. “

A legtöbb feldolgozott kritikus esetben a saját szerepvállalás kérdése nem köthető az Ulrich modell kategóriáihoz. Ezekben az esetekben az egyének a kritikus helyzetet a saját magukról alkotott hiedelemmel kapcsolták össze, olyan – a munka identitásukat érintő alapvető – kérdések mentén, mint például, hogy vezető vagyok-e, HR-es vagyok-e, milyen HR-es vagyok illetve milyen vezető vagyok. Ebbe a csoportba tartoznak Szilvia esetei, Rita1 esete, Léna1 esete, Melinda2, 3 esete, Bence2 esete, Csilla2, 3 esetei, Mihály1, 2 esetei, Viktor2 esete, Balázs esetei. A fenti eseteken túl olyan eseteket is találtam, amelyek a saját szerepvállalást nem is említették (Norbert3, 4 esete, Melinda4 esete).

Mindezek alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a HR vezetők által érintett kritikus helyzetek közül találhatunk néhányat, amelyek a HR szakterület szerepvállalásának értelmezését is érintik, ugyanakkor sokkal nagyobb azoknak az eseteknek a száma, amelyek az egyéni szerepvállalást kérdőjelezzik meg. Ez összhangban van a jelentésadás folyamatának jellemzői közül talán a legfontosabbal,

amely felhívja a figyelmet arra, hogy a jelentésadás az identitáskonstrukción alapszik (Weick, 1995; Pratt – Ashforth, 2003).

5.5.4. A kutatás gyakorlati jelentősége

Pratt és munkatársai (megjelenés alatt) és Pratt és Ashforth (2003) tanulmányukban külön figyelmet fordítottak a munka értelmére és az azt támogató vállalati gyakorlatok bemutatására, összekapcsolására. Három fő gyakorlatot emeltek ki (Pratt – Ashforth, 2003), amelyek a munka értelmét jelentősen befolyásolják: a kiválasztást, szocializációt és a szervezeti kultúrát. A még megjelenés alatt álló cikkükben az újonnan javasolt három munkaorientációt támogató vállalati gyakorlatot dolgozták ki. Meggyőződésük szerint azok a vállalati gyakorlatok, amiket az ott dolgozó egyének orientációihoz illesztenek, valószínűleg megnövelik annak a valószínűségét, hogy az ott dolgozó egyének értelmesnek találják a munkájukat, a munkájuk számukra sokat jelentsen. Hogyha elfogadjuk ennek az öt orientációnak a létezését, akkor láthatjuk, hogy nem létezik olyan egységes vállalati megoldás, amelyik a különböző orientációval rendelkező egyének számára mind értelmessé teszi a munkáját. Tehát érdemes többféle vállalati gyakorlatot kidolgozni vagy ha egyfajta orientációval rendelkező munkatársak felvételét preferálja egy szervezet, akkor az azt támogató vállalati gyakorlatot működtetni.

A munka értelmének a kutatás eredményeképpen alkotott új definíciója alátámasztja Pratt és munkatársai (megjelenés alatt) és Pratt és Ashforth (2003) koncepcióját a munka értelmére és annak a vállalati gyakorlatra vonatkozó átültetésére vonatkozóan. Ez a kutatási eredmény rámutat arra, hogy az öt orientáción túl az egyén további értelmet adó célokat követhet. A célok feltárását érdemes további kutatásokban folytatni, megvizsgálva, hogy az eredményeket további kutatások is alátámasztják-e. A kutatás eredménye a vállalati gyakorlat felülvizsgálatára is felhasználható, hasonlóan az előző bekezdésben említett gondolatmenethez. A szervezetek megtartó erejét lehet növelni az által, hogy feltárják azt, hogy a számukra fontos munkatársaik (akár a teljes munkavállalói kör) számára mi ez az elsődleges cél és ennek megfelelő intézkedéseket, akciókat valósíthat meg a HR rendszerében.

A munkajelentés változásának vizsgálata azt mutatja meg, hogy melyek azok a vállalati gyakorlatok, – ha vannak ilyenek – amelyeket az egyének negatívan élnek meg és amelyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkatársak értelmetlennek tartják a munkájukat és ennek következtében kilépnek a szervezetből és amelyek kiválthatják a munkajelentés változását is. A felelős vállalatvezetői gondolkodás felelősnek tekinti magát a munkatársaiért is, ezért külön figyelmet fordít arra, hogy a munkatársai értékesnek és hasznosnak tekintsék magukat a munkahelyükön, azaz úgy érzleljék, hogy van értelme annak, amit csinálnak. Érdemes ránézni vezetői szemüvegen keresztül az

esetekre: milyen tényezőket érdemes egy-egy vezetői vagy szervezet-átalakítási döntésnél mérlegelni, ha meg akarjuk tartani a munkatársakat, és azt akarjuk, hogy ők maguk értelmesnek tartásuk a munkájukat. Az eredmények azt mutatták, hogy az egyének úgy észlelték, hogy a jelentőségük és az önbecsülésük nagyobb mértékben csökkent azt megelőzően, hogy a váltás mellett döntöttek. Úgy észlelték, hogy nem érdemes ott dolgozniuk, mert nem akarják azt a munkát vállalni, amire lehetőség van és/vagy mert nincs igény arra, amit ők nyújtani tudnak/akarnak. Akik a kilépés mellett döntöttek eljutottak odáig, hogy nem tudták elfogadni a megváltozott feltételeket: egyszerűen nem tudták az értékeikkel összhangba hozni és mind úgy érezték, hogy már nem fontos a szervezetnek az, amit ők tudnak, és szívesen végeznének. Vezetői oldalról tanulságként az megfogalmazható, hogy egy-egy vezetői döntés előtt vagy követően a munkatársak részéről fontos a folyamatos, őszinte, személyes kapcsolattartás, hogy feltárhatóak legyenek az esetleges értékrendbeli különbségek illetve, hogy a munkatárs fontosnak érezze magát.

Ezek a kritikus helyzetek nemcsak vezetői, hanem coaching szempontból is érdekesek, amelyek akár össze is kapcsolódhatnak coachingot is alkalmazó vezetők esetében. Rámutatnak az egyének jellemző személyes gondolkodási kereteire, sémáira, korlátaira, amelyek közrejátszhattak ahhoz, hogy egy-egy helyzetben az egyének eljutottak addig a pontig, hogy nem tudták a helyzetet újraértelmezni vagy olyan módon értelmezték újra a helyzetet, hogy az továbbra is jelentős mértékű feszültséggel járt. A dolgozatomban nem volt célja ilyen szempontból elemezni az egyes eseteket, azonban az esetek felvillantják annak a lehetőségét, hogy egy-egy kritikus helyzetben a coach vagy a vezető rávilágíthat olyan észlelési sémákra, gondolkodási keretekre, amelyek mintegy akadályt képeznek annak, hogy az egyén megnyugtató módon, radikálisabb változás nélkül újraértelmezze a helyzetet, újból megtalálva az értelmet a munkájában.

HR vezetők körében végzett kutatás eredményei magát a folyamatot és a jelenséget tekintve több ponton óvatosan általánosíthatóak, ahogy azt a 4.4 fejezetben is kifejtettem. A HR vezetők esetén a HR vezetők szemléletformálására teszem a hangsúlyt. Ők – azáltal, hogy megnézik, elolvassák a saját feldolgozott eseteiket (és a hozzájárulásuk esetén mások eseteit), megismerik a kedvezőtlen, negatív vállalati gyakorlatok hatásának elemzését és megtanulják a munka jelentésének és értelmének ezt az értelmezési módszerét – várhatóan más szemmel fogják nézni ezt követően a saját szervezetük gyakorlatát. Tehát a HR vezetők számára ez a kutatás egyfajta oktató, szemléletformáló hatással rendelkezik.

A kutatásban alkalmazott módszertan, a kritikus esetek elemzése jól használható az egyének elsődleges céljának a meghatározásához, amit a fentiek alapján lehet a szervezeti gyakorlatok felülvizsgálatához használni, illetve a személyes fejlesztéshez, coachinghoz is jól alkalmazható ez a módszertan.

5.5.5. A kutatás eredményei összefoglalóan

A **kritikus incidensek vizsgálatát** eddig nem alkalmazta kutató a munka jelentése, értelme témakör kutatása során, ami újdonságnak számít. A kritikus események vizsgálata segítségével rávilágítottam a munka értelmének és jelentésének és a munkajelentés változásának több olyan jellegzetességére, amit eddig más vizsgálattal nem sikerült azonosítani.

A kritikus incidensek a munkahelyi társas környezetben érték az egyéneket, mindegyik esemény kiváltója vagy a szervezet vezetője, vagy a közvetlen vezető vagy a munkatársak voltak. Tehát a kutatás alapján kimondhatjuk, hogy a munkatársak, **a munkahelyi társas környezet hat az egyén munkájának a jelentésére, értelmére** – hatására megváltozhat az egyén munkájának a jelentése: a munkaorientációja, a mechanizmusai. Sőt ennél többet is mondhatunk: az egyén a munkatársai, a társas környezete hatására megváltoztathatja azt, ahogyan a feladatait, a munkakörét, a munkatársait, a vezetőjét, a szervezetét, szerepét, a szakmáját és a munkájának az életben betöltött szerepét észleli és ennek hatására mindezeket megváltoztathatja és munkahelyet, szakmát vagy életmódot is változtathat. A munkahelyi társas környezet befolyásoló hatásának hasonló következményeit eddig a munka jelentését vizsgáló szakirodalomban nem mutattak ki.

A **munka értelmének** – a kutatásom alapján kifejtett és kibővített – meghatározása kitért a munka jelentése és értelme, értelmessége közötti különbségre, amely összhangban van Rosso és munkatársai (2010) és Wrzesniewski (2010) illetve Pratt – Ashforth (2003) definíciójával. A meghatározás rámutat a munka értelmének eddig nem tárgyalt jellegzetességeire és további újdonsággal szolgál a kutatás annyiban, hogy rámutat arra, hogy az egyénnek van egy elsődleges célja, aminek a megtapasztalását keresi, amiért hajlandó akár nagy kockázatot is vállalni. Azt gondolom, hogy ez az eredmény további kutatásokkal alátámasztva megújíthatja a megértésünket a munka értelmére vonatkozóan.

A jelentésadás folyamatának vizsgálatával jutottam el a **munkajelentés-sémák modelljéhez**, ezzel egy újfajta szemléletet hoztam a munka jelentését kutató megközelítések sorába. Rámutattam arra, hogy a munka jelentésétől elválaszthatatlanok a munka észlelésének és értelmezésének különböző keretei. Mindezek alapján indokoltnak tűnt a szakirodalmi orientáció fogalmát és a munka jelentésének egy általánosabb fogalmát is kiegészíteni, pontosítani.

A **munkaorientációt** kutató vizsgálatok megengedően nyilatkoztak az orientáció változásának lehetőségéről, azonban nem tértek ki a **változások természetének** a vizsgálatára, így e tekintetben ez újdonság a szakirodalomban.

A **mechanizmusok vizsgálata** újdonság a szakirodalomban. A mechanizmusok fogalmának megalkotását követően eddig nem kutattak ebben a fogalmi keretben. A mechanizmusok körében a **tartós változás** mellett a munka jelentését érintő **átmeneti, instabil változást** is azonosítottam. Találtam példát egy olyan **mechanizmusra**, amely eddig nem szerepelt a szakirodalomban, és két eset is alátámasztja jelentőségét. Kutatásomban a mechanizmusok és az orientációk változásának vizsgálata lehetővé tette **mind az orientációk**, mind a **mechanizmusok egymásra hatásának** és azok összekapcsolódásának vizsgálatát egyaránt, ami ily módon újdonság a szakirodalomban. Az eredmények alapján a mechanizmusok közül kulcsszerepet játszik az **önbecsülés** és kiemelkedő szerepet játszik a **jelentőség**, amely számos másik mechanizmussal együttesen változott.

A kutatás módszertana, eredményei jól hasznosíthatók vezetők, HR szakemberek és coachok számára. A **gyakorlati szakemberek** más szemlélettel tudnak hozzá járulni a kutatás ismeretében a munkatársaik támogatásához annak érdekében, hogy még értelmesebbé tudják tenni a munkájukat. A kutatás eredménye, a használt módszertan a vállalati gyakorlat felülvizsgálatára is felhasználható, hiszen a szervezetek megtartó erejét lehet növelni az által, hogy feltárják azt, hogy a számukra fontos munkatársaik (akár a teljes munkavállalói kör) számára mi a munkájuk értelme, és ennek megfelelő intézkedéseket, akciókat valósíthatnak meg a szervezet HR rendszerében.

5.5.6. További lehetséges kutatási irányok

Ezen a ponton fel kell hívnom a figyelmet a kutatás korlátaira. A kvalitatív kutatás – a kutatás jellegéből fakadóan – legfőbb erejét a belső általánosíthatóság (Maxwell, 1996) adja, de sokszor nincs ok feltételezni, hogy egy érvényes kvalitatív kutatás tapasztalatai ne lennének más kontextusban is érvényesek. Nézzük, hogy a mintám mennyire tekinthető tipikusnak, ami támogatja az általánosítást. A kutatásban vizsgált egyének száma viszonylag alacsony (tizenegy fő), és a kutatási minta az eredeti érdeklődésből fakadóan viszonylag homogén (felsőfokú végzettséggel rendelkezők, vezetői pozícióban dolgozók, alkalmazottak, szellemi munkát végzők, egy szakmába tartozók). A kiválasztott mintán belül igyekeztem minél különbözőbb, különlegesebb alanyokat választani: akik nagy karrierváltásokon vannak túl, különleges életutat jártak be, így sok szempontot mérlegelhetek már a munkájuk értelmével, jelentésével kapcsolatban (pl. Melinda). Illetve olyanokat is, akiket nagyon fiatalok, nem rég neveztek ki vezetőnek és nagyon más szemmel néznek a munkájukra, mint azok, akik 20-30 éve vezetőként tevékenykednek (pl. Bence). Törekedtem arra, hogy legyen olyan is a mintában, akinek kevés beosztottja van illetve olyan is, akinek nagyon sok beosztottja volt/van. A kutatás eredményei ezen korlátozó tényezők ismeretében általánosíthatóak.

Mindezek fényében a kutatásban alkalmazott módszertan felhasználásával a jövőben kutatás folytatását, kiterjesztését javaslom egy, a jelenlegitől jelentősen eltérő mintán:

- felsőfokú végzettség helyett/mellett alacsony végzettségűek köre,
- alkalmazottak helyett/mellett vállalkozók köre,
- átlagos helyett/mellett szélsőséges munkahelyi körülmények között dolgozók (pl. kellemetlen munkahelyi körülmények között dolgozók, lásd Isaksen, 2000) köre
- szellemi munkát végzők helyett/mellett fizikai munkát végzők köre.

A kérdések, amiket a **további vizsgálatra** érdemesnek tartok:

- További vizsgálatok a munka értelmével kapcsolatosan: megerősítést nyer-e az az eredményem, hogy az egyének van egy elsődleges célja, aminek a megtapasztalását keresi, amiért hajlandó akár nagy kockázatot is vállalni.
- A célok, a munka értelmének feltárását érdemesnek tartom további kutatásokban folytatni, azt is vizsgálva, hogy hogyan csoportosíthatóak ezek az egyéni elsődleges célok.
- Munka jelentését alkotó sémák, keretek köre: vajon felmerülnek-e új észlelési, értelmezési keretek egy – a jelenlegi mintámtól jelentősen eltérő – mintában.
- Az esetek vezetői szempontú elemzése illetve a módszertan kibővítése oly módon, a szervezetek gyakorlatának felülvizsgálatára jól használható legyen.
- Az esetek további vizsgálata coaching szempontból: egyénileg rámutatni az egyének jellemző személyes gondolkodási kereteire, sémáira, korlátaira, amelyek közrejátszhattak ahhoz, hogy egy-egy helyzetben az egyének eljutottak addig a pontig, hogy nem tudták a helyzetet újraértelmezni vagy olyan módon értelmezték újra a helyzetet, hogy az továbbra is jelentős mértékű feszültséggel járt.

Jelen kutatásomban **nem tértem ki** a következő, a témával kapcsolatos és igen érdekes területek kutatására, amelyeket a jövőben érdemesnek tartok vizsgálni.

- A munka jelentése és a kognitív sémaalakulás longitudinális nyomon követése érdekes kutatási téma lehet. Ebben a kutatásban nem volt célom egy meghatározott időszak, mint egy munkahelyváltás vagy belépés időszakának a végigkövetése, és a munka jelentésének egy előre meghatározott időszakra kiterjedő folyamatban való nyomon követése.
- Az egyének kognitív struktúrája nem elválasztható a közösen osztott illetve a szervezeti kognitív struktúráktól, az ország kulturális sajátosságaitól. Ebben a kutatásban nem volt célom a szervezeti kognitív sémák változásának illetve a nemzeti kulturális jellemzők az egyéni sémára gyakorolt hatását és azok visszahatását vizsgálni. A kutatásom fókuszában az egyéni sémák és azokra gyakorolt társas hatások álltak úgy, ahogy az egyének észlelik ezeket, attól függetlenül, hogy mások (a szervezet vagy csoport tagjai) ezeket hogyan észlelték.

6. Függelék

Függelék tartalomjegyzéke

| | |
|---|------------|
| 6. FÜGGELÉK..... | 138 |
| 6.1. INTERJÚVÁZLAT..... | 139 |
| 6.2. ESETEK..... | 141 |
| 6.2.1. <i>Kellemetlen meglepetések.....</i> | <i>141</i> |
| 6.2.1.1. A munka jelentésének átmeneti és instabil változása..... | 141 |
| 6.2.1.1.1. Szervezetről és a vezetőkről alkotott hiedelem megváltozása..... | 141 |
| Norbert1..... | 141 |
| Norbert2..... | 144 |
| Hajnal1..... | 147 |
| 6.2.1.1.2. Munkatársakról alkotott hiedelem megváltozása..... | 151 |
| Szilvia1..... | 151 |
| Viktor1..... | 153 |
| Csilla1..... | 156 |
| 6.2.1.2. A munka jelentésének tartós és stabil változása..... | 159 |
| 6.2.1.2.1. Szervezetről és a vezetőkről alkotott hiedelem megváltozása..... | 159 |
| Léna2..... | 159 |
| Bence1..... | 161 |
| Melinda1..... | 165 |
| Melinda2..... | 167 |
| Melinda3..... | 168 |
| 6.2.1.2.2. Munkatársakról alkotott hiedelem megváltozása..... | 171 |
| Rita1..... | 171 |
| 6.2.1.2.3. Saját magáról alkotott hiedelem megváltozása..... | 173 |
| Léna1..... | 173 |
| Balázs1..... | 176 |
| 6.2.1.3. Nincs változás a munka jelentésében..... | 179 |
| Balázs2..... | 179 |
| 6.2.2. <i>Kellemes meglepetések.....</i> | <i>181</i> |
| 6.2.2.1. A munka jelentésének tartós és stabil változása..... | 181 |
| Bence2..... | 181 |
| Csilla2..... | 183 |
| Csilla3..... | 185 |
| Mihály1..... | 186 |
| Mihály2..... | 189 |
| Viktor2..... | 189 |
| Szilvia2..... | 192 |
| 6.2.2.2. Nincs változás a munka jelentésében..... | 194 |
| Norbert3..... | 194 |
| Norbert4..... | 196 |
| Melinda4..... | 196 |
| HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE..... | 199 |

6.1. Interjúvázlat

Bevezetés témái

- Bemutatkozás
- Kutatás céljának a bemutatása
- Az interjú menetének rövid bemutatása
- Engedélykérés a rögzítésre, információk bizalmas kezelése

Demográfiai adatok – táblázat kitöltése

Személyes adatok:

Név:

Kor:

Végzettség:

Munkatapasztalatok:

| Cég neve | Szektor | Cég mérete (fő) | Cég tulajdonosa | Munkakör | Beosztottak száma | Ott töltött évek száma |
|----------|---------|-----------------|-----------------|----------|-------------------|------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Munka jelentése (tartalom)

- Mit jelent az Ön számára a munka?
- Miért éri meg Önnek dolgoznia?
- Mi az, ami fontos/éltető vagy amit keres, amit meg akar találni a munkájában? (ide példát)

Munka jelentése (folyamat)

- Változott-e a munkája jelentése azóta, hogy elkezdett dolgozni? (ha szakmát váltott, akkor előtte-utána fontos lehet) Hogyan alakult ki?
- Voltak-e kritikus, nem várt, meglepő események, fordulópontok a munkájában, a munkájához való viszonyában?
 - Volt-e olyan, ami pozitív vagy nem annyira pozitív élmény, vagy kifejezetten negatív élmény, ami meglepte, vagy így akár megdöbbentette?
 - Meséljen, mi történt?
 - Mi történt előtte, utána? Változott-e valami? Mi az, ami változott?

Zárás:

- Van-e valami fontos, ami kimaradt a témával kapcsolatban?
- Más alkalommal találkozhatunk-e? Igényel-e visszajelzést?
- Tud-e ajánlani HR vezetőt?

6.2. Esetek

6.2.1. Kellemetlen meglepetések

6.2.1.1. A munka jelentésének átmeneti és instabil változása

6.2.1.1.1. Szervezetről és a vezetőkről alkotott hiedelem megváltozása

Norbert1

Meglepő esemény

Négy évvel ezelőtt kapott egy negatív értékelést.

„és akkor a főnökömmel rossz viszonyba kerültem. Hát [nem érhető] főnököm és nekem állandóan csak, hogy is mondjam, egrecírozást kaptam tőle. Nem dolgozok eleget, meg rosszak a teljesítményeim. Egyszerűen nem hódoltam be neki. Tehát nem ismertem el, hogy főnököm. Ezt ő érezte, és ezért mindig visszakaptam mindenbe. Ott is kaptam egy rossz éves értékelést 4 évvel ezelőtt.”

Feszültség megtapasztalása

Harag.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

A negatív értékelés miatt a vezetőjét hibáztatja, a saját felelősségét nem ismeri el, a rossz teljesítmény-értékelést is annak tudja be, hogy nem ismerte el a főnökét, mintha egyfajta bosszú lett volna a főnöke részéről.

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a munkakörét, a feladatait, ahogyan azokat ellátja. Sorozatosan azt a visszajelzést kapta, hogy nincs szükség arra, hogy ő olyan alapossággal, gondossággal végezze el a feladatát, hogy a kreativitását kiélje a munkájában. Felismerte, hogy a saját és a szervezeti, vezetői elvárások között jelentős a különbség. Erre úgy döntött, hogy ha a saját módján nem jó, ahogy végzi a munkáját, akkor elhatárolódik a szervezeti elvárásoktól, nem vesz rólok tudomást és a minimum elfogadható teljesítményt nyújtja. Az önbecsülését, a saját értékességéről alkotott képét úgy védte meg, hogy fölérendelte a kreatív munka iránti igényének, és csak egy állásnak tekinti ezt a szervezetet. Úgy értelmezte, hogy megváltozott a munkájának a súlya, jelentősége azáltal, hogy a

vezetőjével kedvezőtlenül alakult a viszonyuk. Úgy értelmezte, hogy kisebb súllyal esik latba a munkája és annak eredménye, következménye.

„Tehát a színvonal nagyon megváltozott. Az elején még nagyon fontosnak éreztem magam, és azt hittem, mi találjuk ki a helyi dolgokat, rajtunk múlik minden. Most már jobban látom, a központból mindent megkapunk. És most már bele is törődtem, hogy ezt végre kell hajtani, tehát itt mese nincs. Az elején még nagyon sok mindent hozzá akartam adni és ezzel rengeteg energiám elvitte.”

Újraértelmezte a vezetőjével, a szervezettel való viszonyát, amennyire tudta elhatárolta magát mind a vezetőjétől, mind a szervezettől. Eltávolodott, elidegenedett a szervezettől.

Cselekvés

Saját célokat, prioritásokat határozott meg, nem akart megfelelni a vezetője, a szervezet elvárásainak. Munkahelyet akart váltani, új munkahelyet keresett. Folyamatosan keresett munkahelyet, de sikertelenül járt.

„Volt a köztes időszak, amikor csak magamnak akartam megfelelni”

„Mindig azt néztem, hogy tudnék úgy kimenekülni a munkából, hogy megtaláljam, a megfelelő, tehát nem a maximálisabban teljesíteni, de még legyen energiám is, de úgy, hogy eladjam. Hát elmennék.[...] Igen ez megfelel nekik. Jó. Tegyem le a munkát, oszt mehetek haza.”

„Addig inkább megélhetési forrás, vagy nincs más alapon, állandóan mindig kerestem, pályáztam különböző pozíciókra.”

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A szervezetről és a vezetőről alkotott hiedelme változott meg. Norbert úgy gondolta, hogy nem érdemes teljesítenie, mert nem értékeli a vezetője, a szervezet. Újraértelmezte a szervezettel való viszonyát: eltávolodott tőle és megélhetési forrásként tekintett rá, addig, míg új munkahelyet nem talál.

Megváltozott a munkaköréről, a munkafadatairól, a munkakapcsolatairól alkotott hiedelme.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés csökken. Az elején nagyon sok mindet hozzá akart tenni, sokat készült, bele akarta magát tenni a feladatokba, alkotni akart, amire sorozatosan negatív visszajelzést kapott. Norbert számára a munka értelmét alapvetően az adja, hogy munkatevékenységen keresztül ki tudja fejezni, érvényre tudja juttatni és fejleszteni tudja az énjét. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. Ezáltal korlátozottan tudta megtapasztalni azt, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy a vállalati célokhoz nem tudott hozzájárulni azzal, amit szívesen végzett.

„teljesen le kell egyszerűsíteni, és nagyon nagyon vizuálisnak és egyszerűnek. Amit nem nagyon szeretek, mert kicsit megöli azt, hogy kreatív legyek, meg belegondoljak, hogy a többi is hozzátesz valamit, ő is csinál, teljesen le kell butítanom mindent. A lehető legegyszerűbb dolgokat csinálni, legvizuálisabban, és a legláthatóbban, és a legkevesebb szöveggel. Könnyen áttekinthető legyen, tehát a külső szemlélők, vagy a vezetők közül valaki ránéz, és egyből értse, hogy mi az, miről szól. És én egy kicsit

hajlamos voltam megbonyolítani, bonyolultabban beszélni, bonyolultabban megnézni minden aspektust, hogy igen, ennek olyan hatása van, annak meg ilyen hatása van. Ez őket nem érdekli, végső eredmény a fontos.”

„Az értekezleteknél, akkor rengeteg szakirodalmat megnéztem, hogy miről szól az értekezlet, külön táblázatokat készítettem, hogy kell levezetni egy értekezletet. Javasoltam, és aztán nem is került bemutatásra mi ez az értekezlet, tehát saját magamnak készítettem. Azt hittem, hogy ez fontos, és nagyon sok energiát töltöttem azzal, hogy utánajárjak olyan folyamatoknak, vagy olyan kompetenciának, milyen kompetencia, hogy kell, mennyire fontos a cégnek. Nem is törődtek vele. Nagyon sokszor olyanok után keresgéltem, meg olyat csináltam, ami nem is volt fontos a cég életébe. Rengeteg energiát szenteltem arra, hogy bemutassak egy táblázatot, vagy hogy készítsék el egy prezentációt”

Változás után: önbecsülés kis mértékben nő. A negatív visszajelzések hatására nem tudta megélni a személyes elköteleződését a munkájában, ezzel párhuzamosan csökkenő mértékben észlelte a jelentőségét a munkájának és mindenek a hatására csökkent az önbecsülése. Minderre ő úgy reagált, hogy újraértelmezte a szervezettel való viszonyát, eltávolodott, elidegenedett a szervezettől: leértékelte, saját módon értelmezte a teljesítményelvárásokat, megélhetési forrásként tekintett a munkahelyére és folyamatosan munkahelyet keresett. Ez valamelyest növelte az önbecsülését.

Mérleg. Személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés hiány. A munkájában továbbra sem tudta megélni azt, hogy hozzá tud járulni a szervezethez, azaz a munkája jelentőségét, ami számára a munkáját értelmessé tette volna. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és viszonylag labilis megoldást hozott, erre utal az, hogy folyamatosan keresett munkát és átmenetinek tekintette a helyzetet.

Érintett orientáció

A szakemberség orientációt Norbert nem tudta megélni az adott szervezetben, módosította a szervezettel való viszonyát, a munkahelyváltás nem sikerült, ezért állás orientáció szerint dolgozik ebben a szervezetben. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az orientációja megváltozik, csak azt, hogy nem a számára elsődleges orientációját tudja megtapasztalni ezen a munkahelyen. Ez az eset azt mutatja meg, hogy az orientációnak van egy szervezeti szintű értelmezése és annál absztraktabb általános szintű, a munka, mint életterületre vonatkozó értelmezése is.

Az eset összefoglaló értelmezése

Norbert számára a munka értelmét alapvetően az adta, hogy munkatevékenységen keresztül ki tudja fejezni, érvényre tudja juttatni és fejleszteni tudta az énjét. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. A negatív visszajelzések hatására nem tudta megélni a személyes elköteleződését a munkájában. Minderre ő úgy reagált, hogy folyamatosan munkahelyet keresett, megélhetési forrásként tekintett a munkahelyére és állás orientáció szerint dolgozott ebben a szervezetben. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az orientációja megváltozott, csak azt, hogy nem a számára elsődleges orientációját tudja megtapasztalni ezen a munkahelyen. Ez az eset azt mutatja meg, hogy az orientációnak van egy szervezeti szintű értelmezése és annál absztraktabb általános szintű, a munka, mint életterületre vonatkozó értelmezése is.

Norbert2

Meglepő esemény

A második negatív teljesítmény-értékelés, aminek a lehetséges negatív kimenetelét is jelezte a vezető, vagyis hogy elvesztheti a munkáját.

“ez az értékelés, az elég erős visszatükrözés volt. És főleg annak, hogyha valamit megcsinálok, azt nagyon jól meg tudom csinálni. [...] És ezt elmondta őszintén. De hát azt is elmondta őszintén, hogyha így folytatom akkor lehet, gyorsan el kell hagynom a céget. “

Közben a kontextus: a szervezeti környezet és a vezető is változott.

“És mi egyre multibbakk leszünk, mert azért, kicsit az előző céggel, az volt az előnye, hogy azt a gyárat be akarták zárni, hosszú távon, most már kiderült. Ezért nem figyeltek rá, ezért csináltunk sok mindent. Most az elmúlt két évben fókuszba kerültünk, azt, hogy nagyon jó eredményeket érünk el, mert van befektetés. [...] Idejön a figyelem, akkor nekünk újból termelni kell, produkálni kell magunkat. Az új igazgató az meg akarja mutatni.[...] Annak megvolt az előnye, hogy nem figyeltek, az viszont bizonytalan volt. Most megvan a figyelem, most meg aztán teljesítmény. Ha már beruháztak, akarják a visszatérülést, megtérülést. “

Feszültség megtapasztalása

Bizonytalanság és félelem.

„Ami, hát a negatív élmény az az éves értékelés, amikor olyan rossz jegyet kaptam.”

“Félek azért, mert hosszú távon szeretnék, családom meg két fiam van, két gyerekem“

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Norbert elbizonytalanodott a negatív értékelés hatására.

„Ezért néha úgy érzem, hogy nem vagyok multi-komform. Igen, ez most nagy problémát jelent számomra.”

Magyarázat létrehozása

A munkatársak magatartását a sajátjához hasonlónak észlelte, ami egy kicsit csökkentette a feszültséget, hiszen mások is félnek, mások is dolgoznak.

„Érdekes, az elbocsátás mindig ott lebeg ennél a cégnél most. Mindenki elkezdett dolgozni, mert mindenki megijedt.”

A rossz teljesítmény-értékelésre másképp reagál, mint az előzőre. Itt már a saját felelősségét is belátja, nem a vezetővel való rossz viszonyát tekinti a teljesítmény-értékelés és a negatív visszajelzések okának.

„Bosszantott. Az bosszantott, hogy képes vagyok rá, hogy megcsináljam, de mégsem csináltam, meg, és ez másnak is feltűnt. Én addig azt hittem, hogy elsunnyoghatom. Számomra az volt, hogy jó, hát odaadom, hát úgy is van dolguk, nem veszik észre, majd elmegy. Akkor teljesen ilyen egyértelmű volt, hogy ezt észreveszik, meg számomra is látható a különbség.”

„Tehát vezető visszatükrözte, kaptam értékelést, hogy ha így folytatom, akkor, az nem lesz sokáig, hosszú életű a karrierem.”

A helyzet átértelmezése

Megváltozott a munkájának a súlya, jelentősége azáltal, hogy nagyobb a vezetői figyelem és a kontroll a munkáján, az előző időszakhoz hasonlítva. A vezető által kilátásba helyezett következmény hatására újraértékelte a lehetséges kimeneteket és újraértelmezte a munkakörét, kapcsolatait, a feladatait, ahogyan azokat ellátja. A szervezetben az átalakulás hatására általánosan nagyobb bizonytalanságot érzelt és a teljesítmény-értékelés hatására személyesen is nagyobb bizonytalanságot érzelt.

“Ide jön a figyelem. Ide jön a figyelem, akkor nekünk újból termelni kell, produkálni kell magunkat. Az új igazgató az meg akarja mutatni. Tehát fiatal, dinamikus, még többet kipróbálni. És azért ez egy nagy taposómalom. Ezt mindenki úgy látja, tehát a vezetők is, mindenki attól reszket, hogy mi lesz holnap? Őt le fogják cserélni? Mi lesz? Megvan az előnye, hogy biztosabb a munkahely, de ezáltal még többet préselnek ki belőlünk. Annak megvolt az előnye, hogy nem figyeltek, az viszont bizonytalan volt. Most megvan a figyelem, most meg aztán teljesítmény. Ha már beruháztak, akarják a visszatérülést, megtérülést.”

Újraértelmezte a vezetőjével, a szervezettel való viszonyát, újra elkötelezte magát a szervezet és a vezető mellett. Újraértelmezte a teljesítménykritériumot: eddig a vezetői elvárásokat nem vette szigorúan, ezentúl a vezetői elvárásokhoz igazította, meg akart felelni az elvárásoknak..

“Na ott, akkor az volt a fő célo, a kommitmentemet elkötelezettségemet, hogy javítsam.”

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a felelősséghez való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Az eset végén az eset összefoglaló elemzésében láthatjuk, hogy a változás nem egyértelmű, ellentmondás figyelhető meg.

Cselekvés

Változtatott a teljesítményén, a feladatain (ellenőrzés) és a kapcsolatain (többi vezetővel való viszony).

„változtattam a hozzáállásom. Csak az a baj, hogy úgy látom, hiába adom most a nagy teljesítményt le, nehéz visszafordítani ezt a megítélést”

„Tehát ott elhatároztam, hogy minőségi munkát fogok ezentúl csak kiadni a kezemből. Vagy nem adom ki. Elhatároztam, hogy többször leellenőrzöm, amit kiadok, és elhatároztam, hogy, akkor.” „Ezen változtattam, hogy nem elmennék, hanem megpróbálom a legjobban megcsinálni. Fejben megfelelni a minőségnek.”

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott hiedelme. Norbert az előző időszakban úgy gondolta, hogy nem érdemes teljesítenie, mert nem értékeli a szervezet és azt meg is tehetné, mert nem annyira figyeltek oda rá. Az új főnöke világossá tette magatartásának a következményeit, szembesülnie kellett a felelősségével. A munkahely elvesztésének a veszélye és az, hogy ő a családfenntartó, megváltoztatta a saját magáról alkotott képét, hiedelmét, a felelősségtudata nőtt.

“És most kicsit csapda helyzetben is vagyunk, mert a feleségem otthon van gyesen, tehát ő nem tud támogatni, anyagilag. Túl kell élnem 2, 3 évet. Ez is közre játszott az éves értékelés után. Jön a picike, terveztük a másodikat, már úton volt, azért gondolkozzak el, hogy nem tőlem függ minden. Mert ott a családom. Ez is közre játszott az éves értékelésbe, hogy húzott egy határvonalat, hogy igen, ha ezt folytatom ez lesz a következmény, ha azt folytatom, akkor még van rá esély, rá, de lehet, hogy nem, nincs.”

[...] Igen, kicsit felelősebb lettem. Felelősségteljesebb gondolkodás van bennem ezután. Visszarángatott a realitásba. Úgyhogy, azért egy cégnél dolgozom, ahol hatalmas elvárások vannak. És nem úgy van, hogy csak ellébecolok, csak leadok valami teljesítményt. És ez nagyon sokat jelent. “

Megváltozott az értékrendszere. Fontosabbá vált számára, hogy biztonságot tudjon biztosítani családjának.

A vezetőről, a vállalatról alkotott hiedelme is megváltozott. Norbert úgy gondolta, hogy már érdemes teljesítenie, hogy megtartsa munkahelyét. Ugyanakkor továbbra is megélhetési forrásként tekintett rá.

Az eset végén az eset összefoglaló elemzésében láthatjuk, hogy a változás nem egyértelmű, ellentmondás figyelhető meg.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: jelentőség, önbecsülés csökken. Számára kulcskérdés, hogy milyen elismerést kap a munkája során. Norbert számára a munka értelmét alapvetően az adta, hogy munkatevékenységen keresztül ki tudja fejezni, érvényre tudja juttatni és fejleszteni tudta az énjét. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. A főnökétől kapott negatív teljesítmény értékelés hatására csökkent az önbecsülése. A kilátásba helyezett elbocsátás miatt felértékelődött a munkahely fontossága, nőtt a bizonytalanság, csökkent a kontroll, ami az önbecsülésére negatív hatással volt.

„Ami, hát a negatív élmény az az éves értékelés, amikor olyan rossz jegyet kaptam. Az nagyon negatívan hatott. [...] Rossz, amikor érzek egy ilyen rossz visszautasítást, vagy kapok egy, hogy nem [nem érthető], külső motiváció, hogy valamit nem csináltam meg, vagy elfelejtettem, vagy rosszul csináltam meg.”

„Félek azért, mert hosszú távon szeretnék, családom meg két fiam van, két gyerekem, legyen megélhetésünk, de svájci frank hitelünk van, de annyira nem vagyok elkeseredve, mint ahogy meg lettem volna ijedve 2 vagy 3 évvel ezelőtt, hogyha elbocsátanak.”

Változás után: jelentőség, önbecsülés nő. A hozzáállásának a változtatása hatására pedig több sikert ért el, ami jó hatással volt az önbecsülésére. A munkája jelentősége paradox módon felértékelődött azáltal, hogy veszélybe került a munkahelyének az elvesztése és részletesebb célokat tűztek ki, azaz azáltal látta, hogy mihez hogyan járul hozzá.

“És ez, lehet, hogy annak is köszönhető, az éves értékelés után kaptam konkrétabb célokat, [...] Nem voltak mérőszámok. De hát nekem az azért fontos, hogy vissza tudjam tükrözni, hogy igen most haladok. Azóta kaptam rengeteg sok, közösen meghatároztunk mérőszámot, amivel saját magam is tudom figyelni. Lehet, hogy ilyen feltűnős. Tudom, értékelni saját magamat, s hát, akkor jókedvem lesz, hogy igen, haladunk. Van egy ilyen visszajelzés a számomra. Nem csak a vezető által, hanem a számok által is, hogy igen, így változnak, úgy változnak. “

Mérleg. Jelentőség hiány, önbecsülés hiány, biztonságra törekvés nő. A hozzáállásbeli változás nem tudja helyreállítani az önbecsülését, mert folyamatosan ott van a félelem a munkahelyének az elvesztésétől, illetve továbbra is kap negatív visszajelzéseket a teljesítményéről – bár jelentősen kevesebbet, mint eddig és több pozitív visszajelzést kap. A megélhetés biztosítása, a biztonságra törekvés emiatt nő, ugyanakkor ez nem szerepel a szakirodalomban a mechanizmusok között. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott.

Az eset végén az eset összefoglaló elemzésében láthatjuk, hogy a változás nem egyértelmű, ellentmondás figyelhető meg.

“Illetve az is közrejátsszik, hogy későbbiekben saját céget szeretnék, valamilyet csinálni. Saját lábom megállni. Rájöttem, hogy hosszú távon ez nem fog menni, ennél a cégnél nem fogok hosszú távon dolgozni. Vagy el kell kezdenem valami egyéni vállalkozást, vagy valamit önerőből meg kell valósítanom. “

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik az állás orientáció jelentősége Norbert számára. Az eset végén az eset összefoglaló elemzésében láthatjuk, hogy a változás nem egyértelmű, ellentmondás figyelhető meg.

Az eset összefoglaló értelmezése

Ez az eset ellentmondásban van azzal, ahogyan Norbert a kellemes meglepetéseket értelmezte (Norbert3, 4 eset), hiszen ebben az esetben az elköteleződéséről és a felelősségvállalásáról beszél az új főnöke teljesítmény-értékelését követően. Norbert3 és Norbert4 esetet vizsgálva úgy tűnik, hogy párhuzamosan él a szervezetet/vezetőséget felelősségre vonó és a saját felelősségét elhárító magyarázat és a felelősséget vállaló és elköteleződő magyarázat, amelyek egymással feszültségben vannak, és kognitív disszonanciát okoznak. Tehát nem mondhatjuk azt, hogy Norbert esetében megtörtént a változás, mert mindkét állapot megfigyelhető az elmesélésében. Tulajdonképpen ambivalens a szervezethez, a vezetőjéhez fűződő viszonya.

Hajnal1

Meglepő esemény

A munkájával járó regionális feladatok sok plusz munkát, túlórákat, utazást jelentettek neki, és ezzel párhuzamosan zajlott egy szervezeti átalakulás is.

“Jaj, de hát azt mondtam szerintem, hogy regionális projektben dolgoztam, ami azért több munkanapon rátett a hetemre. És ez azért eléggé, hát ugye ez nem jelenik meg sehol, nem plusz, mert azért csinálod a dolgodat, de hát azért igenis plusz, mert rengeteg munka volt vele, és azért az embernek meg a napi dolgát, nem csinálja meg helyette senki. Úgyhogy, de hát erről beszélünk. Gyűlnek a dolgok a dolgok“

“Mondjuk, annyi, hogy azért voltak, azok, ezek, amiket említettem ez a szervezeti átalakulás, ami azt jelenti, hogy Magyarország önálló volt, itt, ami itt zajlott, az most már nem teljesen, meg nem itt dől el. Tehát akkor nekem, azért itt átalakult volna a szerepköröm, vagy kellett volna csinálni, valami regionális dolgot, tehát ez is hosszútávon azért előre látható volt, és én, erre, tulajdonképpen ez volt az amire azt mondtam, hogy ebbe én már nem szeretnék, mert hogy erre én nem pályázom, mint jelentkező, erre a regionális szerepkörre, viszont akkor meg ezt nem nagyon szívesen csinálnám itt se hosszú távon, vagy innen, se, mert nyilván átalakul ez az itteni munkakör is“

Ugyanakkor ez a sok munka sok konfliktust eredményezett a férjével, és saját magával, hogy a családra nem tud elég időt szánni.

“ami nyilván nem tudom, hogy mi volt már konkrét, azt tudom, hogy a férjem az, nem tudom, hogy hányszor elmondta, hogy ő péntek délután elmegy a Balatonra, és akkor utánuk mehetek. Na, jó ez most vicc, de hát azért, ez is izé volt, hogy mindig rám kellett várni. És akkor péntek este fél hullaként megjövök, és akkor szombat délből van az, hogy na, kéne vásárolni, és elment a hétvége. Úgyhogy, meg mondjuk a gyerekeket este 9-kor próbáltam megnevelni sok időn keresztül, nem gondolom, hogy tők sikertelen volt, mert egész jól sikerültek, de azért egy kicsit több időt. “

“Na, úgyhogy ez volt az izé, ez volt az amire úgy, nekem egy kicsit elegendő volt, és nem is annyira nekem, szerintem azért a férjemnek is. Tehát, ha ő nem mondja, akkor lehet, hogy én nem lépek, ha ő nem mondja azt, hogy Ő szeretne egy kicsit minőségibb, szóval el szeretne néha menni színházba este, ami addig szóba nem jött, és most baromira élvezük, hogy most el lehet menni néha színházba este. Hangverseny néha játszott, mert az ugye fél nyolckor kezdődik nem hétkor. De, hát ezek egyszerűen én gyomorgörcsöt kaptam, ha volt egy színházjegyük, mert tudtam, hogy nem fogok odaérni, és, vagy valami közbejön, vagy el kell utazni, vagy mit tudom én, hogy mi van. Tehát ezek, vagy elfelejtettem, vagy oda sem értem, vagy külföldön voltam, ezek voltak, ez a verziók. Jó ez nyilván egy kicsit túlzás, de hát azért alapvetően ez volt a helyzet. “

Feszültség megtapasztalása

Düh, harag, félelem.

“egy kicsit elegendő volt“

“gyomorgörcsöt kaptam“

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

A férj támogatta a döntésben.

„ha ő [férj] nem mondja, akkor lehet, hogy én nem lépek“

A helyzetért egyértelműen a szervezetet hibáztatja, a rendszerben, a feltételekben látja a probléma okát: a szervezeti működés ezt kívánja, nincs vonzó jövőkép sem a szervezeti pozíció, sem anyagiak tekintetében.

“Szóval azért az ugye, teljesen normális, hogy én mindig azt mondtam, hogy én dolgozom, életemet, véretem, stb., de mondjuk, azért van egy-két dolog a gyerekek a szülői értekezlet az iskolába, vagy nem tudom mi, meg arra szeretnék elmenni ezzel nincs is semmi gond, tehát senki nem gondolta, hogy ne menjek el, de azért általában mindig az volt, hogy valamiért pont mindig úgy húzódtott el, és pont marha ciki lett volna eljönni, úgyhogy, de tudod, ezek a mindig úgy esik össze és ezt is utáltam már“

“hát a másik oldalról meg mi a kifutás, hogy a client service oldalon dolgozol, akkor azért partner leszel, de azért nem client service oldalon dolgozva nem leszel partner. Tehát azért az is bennem volt, hogy miért másnak lapátoljam a [csönd], amikor lehetne magamnak is. “

A helyzet átértelmezése

Eljutott arra a pontra, hogy nem tudta már elfogadni a helyzetet. Úgy észleli a szervezeti feltételeket, hogy nem változtathatóak. Érdekes módon nem beszél arról, hogy megpróbálta volna újraértelmezni a munkakörét, feladatait csökkenteni, átalakítani,

mintha a szervezeti elvárásokat adottnak, megváltoztathatatlannak vette volna. Mintha bármilyen újraértelmezés a munkakörének a jelentőségét csökkentette volna. Újraértelmezte a szervezettel való viszonyát: eltávolodott tőle.

Újraértelmezte a munkakörét: már nem érezte fontosnak, izgalmasnak, lelkesítőnek a munkáját. Ehhez hozzájárult a hosszabb munkaviszony, az újdonság hiánya és a túlterhelt időszak egyaránt.

Újraértelmezte a szervezet vezetőivel a kapcsolatát, eltávolodott tőlük.

Cselekvés

Tulajdonképpen már régebben felismerte, hogy a munka kevésbé fontos számára, mint a magánélet és ennek megfelelően akart élni.

“Azt, hogy alakult át a munkához való hozzáállásom, ha jól értem, hogy ez a kérdésed, valahogy azért azt gondolom, hogy azért abban tudatosabb lettem, hogy, szóval engem könnyen el tud kapni, az a munka örvénye, vagy, hogy mondjam, szóval, de valahol azt gondolom, hogy nem szabad, és nem lehet, és valahol azért én ezt próbálom, és amikor eljöttem a Vállalattól ez is volt bennem, hogy egy kicsit azért ember, az élet más dolgaival is tudjon foglalkozni és a munka is ugyanolyan fontos, de nem nyomhatja el a többi, a családomat, a gyerekeimet, a barátaimat, a sportolást, a nem tudom kicsodát.

“

Ezt már sokkal régebben is megfogalmazta magának, csak a mindennapokban ezt nem mindig tudta megvalósítani.

“Ezt nem szeretném, remélem, hogy ez nem lesz, de ez mindig is a prioritásom volt, még hogyha esetleg öt éves korába, amikor mindegy volt, hogy az óvodából elkésik-e 10 percet, akkor talán nem annyira következetesen próbáltam ezt, vagy hát voltak dolgok, voltak olyan napi prioritások, amik esetleg ezt napi szinten felülírták.”

“Én elég fiatalon belekerültem egy olyanba, hogy elvárás, elvárás, az ember próbál megfelelni, és aztán egy idő után elgondolkozik, hogy feláldozni azért nem kell semmit, mert senki nem fogja megköszönni. Tehát ezt valahogy azért, az ember meg kell hogy érjen, hogy vannak prioritások és azt tartjuk.”

A cselekedeteit hozzáigazította az értékrendszeréhez (vallott—követett értékek közötti különbség). Mindennek hatására munkakört, munkahelyet váltott, egy kicsit hosszabb átmeneti idővel. Felmondott, majd a vezetőivel közösen alakították át a munkakörét, egy átmeneti időszakra.

“és akkor mondtam, azt, hogy fölmondtam gyakorlatilag”

“Úgyhogy, úgyhogy ezt megbeszéltük, hogy ez nekem hosszútávon nem pálya, nyilván nem akarok csapat-papot otthagyni”

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A vállalatról és a vezetésről alkotott hiedelme is megváltozott. Hajnal megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes ott dolgoznia, mert azt nem akarja vállalni, amilyen és amennyi munkára van lehetőség. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: új munkahelyet keresett.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: összhangban van magával, személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés csökken. A túlórák, a céges elvárások megnehezítették, hogy Hajnal

betartsa azt az alapvető prioritást, amit felállított, emiatt sok belső konfliktusa volt és a férjével is voltak konfliktusai. Hajnal számára a munka értelmét alapvetően az adja, hogy személyesen felélénkül, lelkesedik, ugyanakkor belemerül a munkájába, érdekes, izgalmas feladatokat végez. Az interjú elején, a pályakezdő munkatapasztalat felidézésekor három bekezdés során 15-ször említette a munka érdekességét. A munkájának az értelmét annyiban érintette a helyzet, hogy már nem érezte fontosnak, izgalmasnak, lelkesítőnek a munkáját. Ehhez hozzájárult a hosszabb munkaviszony, az újdonság hiánya és a túlterhelt időszak egyaránt.

“Hát biztos, hogy a lelkesedés azért az lelohadt azért, valahol persze, hát, hogyha, igen. Biztos, hogy lelohadt, nyilván más időszak is, más, tehát hogy mondjam, valahogy, azt, amit ugye mondtam az elején, az ember úgy érezte pályakezdőként mindenben benne van és mindenről tud, és fontos dolgok közelében van, az azért mondjuk úgy, már nem annyira tudom elmondani(csönd). “

Változás után: összhangban van magával, önbecsülés nő. Az új munkájában jobban meg tudja élni, hogy össze tudja egyeztetni a magánéletét és a munkáját, ami örömmel tölti el.

“Tehát, ha ő nem mondja, akkor lehet, hogy én nem lépek, ha ő nem mondja azt, hogy Ő szeretne egy kicsit minőségibb, szóval el szeretne néha menni színházba este, ami addig szóba nem jött, és most baromira élvezzük, hogy most el lehet menni néha színházba este. “

Mérleg. Személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés hiány. Egy átmeneti, ideiglenes változást figyelhetünk meg, ami az összhangban van magával, a jelentőség és az önbecsülés mechanizmust érinti. Ugyanakkor a saját vállalkozása vonatkozásában nem beszélt a munka érdekességéről, az izgalmas feladatokról, csak a munka-magánélet egyensúlyt és a munka biztonságát említette. Valószínűsíthetjük, hogy a saját vállalkozásában nem tudja oly mértékben megtapasztalni, hogy személyesen felélénkül, lelkesedik és érdekes, izgalmas feladatokat végez, ami számára a munka értelmét jelenti. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott, amire utal a következő idézet is.

“Úgyhogy, de tehát ez még ilyen alakulóban van, erőteljesen. Meglátjuk. Aztán lehet, hogy holnap meg elcsábulok valahova, hát mit tudom én. De, de annak akkor izgalmasnak kell lenni. “

Érintett orientáció

Ebben az esetben nem történik orientáció-változás, a szakemberség orientációt érinti a meglepő esemény, Hajnal nem tudta megélni az adott szervezetben, a munkahelyváltás ennek a helyreállítását célozza.

Az eset összefoglaló értelmezése

Hajnal számára a munka értelmét alapvetően az adta, hogy személyesen felélénkül, lelkesedik, ugyanakkor belemerül a munkájába, érdekes, izgalmas feladatokat végez. A munkájának az értelmét érintette a helyzet: már nem érezte fontosnak, izgalmasnak, lelkesítőnek a munkáját, amihez hozzájárult a hosszabb munkaviszony, az újdonság hiánya és a túlterhelt időszak egyaránt. A változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott számára, mert nem tudta oly mértékben megtapasztalni, hogy érdekes, izgalmas feladatokat végez.

6.2.1.1.2. Munkatársakról alkotott hiedelem megváltozása

Szilvia1

Meglepő esemény

Beiskolázási támogatás kapcsán ő kedvezményes megoldást dolgozott ki, amire a kollégái közül voltak, akik azzal gyanúsították, hogy ő ezen nyert.

“Még kettővel ezelőtti munkahely, akkor még nem volt ilyen, hogy beiskolázási támogatás, tehát ugye most, tehát ez adómentesen adható, vagy kedvezményes adóval adható juttatás, de akkor még nem volt, amikor ott dolgoztam és megszavazta a kinti management, hogy akkor igen, adjunk valami támogatást azoknak, akiknek iskolás korú gyereke van, [...] de ugye nekik nem került semmibe, mert ők kaptam, mittomén 20000 forint értékű ticketet és azt levásárolhatták nála. És hát nem az jött, tehát nem azok jöttek be hozzám, akik azt mondták, hogy fúú ez nagyon jó, meg örülnék neki, hogy kaptunk 20000 forintot, ez volt mittomén '97-ben, tehát akkor az azért több is volt, mint most, hanem azok jöttek be hozzám, akik azon voltak kiakadva, hogy milyen drága, hogy nem tud venni ilyen tollat, csak rózsaszín tollat, csak kéket, meg nem tudom micsoda, tehát mér nincs mindenféle és hogy biztos ezzel én, valaki, kvázi én jól jártam, hogy ezzel az illetővel kötöttünk szerződést és nem pedig bemehet a bármelyik belvárosi üzletbe és vásárolhat. “

Feszültség megtapasztalása

Megbántottság, sértettség:

“ez tényleg ilyen nagyon rossz, nagyon-nagyon rosszul esett ez a része. Úgy egyébként is a többi része is, hogy miért a rosszat keresik benne, de ez a ilyen személyes sértés ez olyan nagyon kellemetlen volt“

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Ő nem kérdőjelezte meg a saját magáról alkotott képét, de nagyon megdöbbenette az eset.

“még ilyen, tényleg eszembe sem jut, hogy megdöbbenek azon is, amikor másokról kiderül, hogy hát ők 2 forintot elfogadtak valamiért, de nekem hát ez tényleg eszembe sem jutna és akkor ezzel meggyanúsítanak“

Magyarázat létrehozása

A férjének is beszámolt a dologról, tőle kért támogatást.

“Otthon elmondtam a férjemnek, aki tudja, hogy aztán én soha semmilyen, “

Egyértelműen a kollégáit tette felelőssé ezért, őket hibáztatta, igazságtalannak tartotta a feltételezést.

“És akkor én ott úgy álltam, hogy hát hogy jut az emberek eszébe egyáltalán ez a, tehát, hogy igen, szóval, hogy mennyi rosszindulat tud lenni az emberekben és aztán ilyenekből volt még egy pár, hogy most már úgy megedződtem ebben, de hát azért ez. “
“Úgy egyébként is a többi része is, hogy miért a rosszat keresik benne, de ez a ilyen személyes sértés ez olyan nagyon kellemetlen volt, de aztán úgy elraktam magamba, hogy hát ez végül is nem rólam szól, hanem róluk. Tehát aki ilyet feltételez, az arról szól

és nem rólam. De ez megmaradt, tehát ez azért több mint 10 éve volt és ez nagyon megmaradt bennem azóta is. “

A helyzet átértelmezése

A kapcsolatait értelmezte át, illetve, hogy mit vár a munkahelyi kapcsolatoktól: ne legyen az az elvárása, hogy ha valami jót cselekszik, akkor azért mindenki elismeri. Ehhez hosszú időre volt szüksége.

Munkakörét is átértelmezte, tehát megváltozott a HR munkaköréről a hiedelme, a munka részének értelmezte ezeket a helyzeteket, kapcsolatokat.

“Hát most már elég régóta csinálom, tehát most már azért ez, ezekre immunis vagyok, de az elején és nem is csak az elején, azért még elég sokáig, tehát még jó pár év után is az olyan frusztrálóan tudott hatni, hogy sok emberrel nem lehet jót tenni, vagy nem lehet egyrészt, hogy nem lehet olyat tenni, HR-esként, ami mindenkinek jó és nem azt fogom, nem az fog eljutni hozzám, aki örül annak, ami történt, hanem az fog eljutni hozzám, aki nem örül neki. “

Cselekvés

Ennek megfelelően cselekedett.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A munkatársairól és a HR-es munkaköréről alkotott hiedelme változott. Szilvia megváltoztatta a munkatársairól a hiedelmét, úgy látta, hogy mindenkitől nem érdemes az elismerést várnia. A szervezettel való viszonyát nem változtatta meg.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: észlelt hatás-szolgálat, jelentőség, önbecsülés csökkent. Nem sikerült az általa várt hatást, az elismerést elérnie, nem úgy reagáltak, ahogyan ő várta, sőt meg is vádolták, emiatt elbizonytalanodott. Szilvia számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások fejlesztése adta. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet.

Változás után: önbecsülés kis mértékben nőtt. Azzal, hogy megnyugtató magyarázatot talált a történetekre, sikerült a feszültséget csökkentenie.

Mérleg. Észlelt hatás-szolgálat, jelentőség, önbecsülés hiány. A megnyugtató magyarázattal sikerült a feszültséget csökkentenie, azonban az általa elérni kívánt pozitív hatást, az elismerést ezzel a változással nem sikerült kiváltania. Hosszabb távon hasonló helyzetekben azzal kellett számolnia, hogy sokszor elmarad a várt elismerés, a várt hatás, ezzel a változással a csökkenés mértékét tudta mérsékelni. Azonban ez nem okozott akkora feszültséget benne, hogy nagyobb változásra készítette volna.

“mennyi rosszindulat tud lenni az emberekben és aztán ilyenekből volt még egy pár, hogy most már úgy megedződtem ebben, de hát azért ez. A kolleganőimen látom, akik jóval fiatalabbak nálam és most az itteni asszisztensem, meg korábban is, hogy ők is átesnek ugyanezen, hogy igen olyan sok rosszindulat tud visszajönni az emberektől felénk, mert ugye az a nagyon-nagyon ritka, hogy jönnek és aszondják, hogy köszönöm, van ilyen, de az a kevesebb. Amikor ilyen nagy tömegekről mondjuk ott az üzembe van szó, az a kevesebb, de az viszont, hogyha valakinek valami nem tetszik és akkor mögötte

még valamilyen hátsó szándékot is sejt ő, az biztos, hogy eljut hozzánk és ez nagyon-nagyon bántó, tehát ezek mindig olyan frusztrálóak tudnak lenni. “

Érintett orientáció

Ebben az esetben nem történik orientáció-változás, a szolgálat orientációt (észlelt hatás) érinti a meglepő esemény.

Az eset összefoglaló értelmezése

Szilvia számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások fejlesztése adta. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. Sikerült a feszültséget csökkentenie azzal a megnyugtató magyarázattal, hogy felmentette magát a felelősség alól, azonban az elérni kívánt pozitív hatást, az elismerést ezzel a változással nem sikerült kiváltania, így a változás egy átmeneti és instabil helyzetet eredményezett.

Viktor1

Meglepő esemény

Rengeteg munkával sikerült elérnie, hogy a szervezeténél olyan vezetők, akik eddig nem kaptak autót, kaphassanak. Azt várta, hogy örülni fognak neki, e helyett az autó márkáját nem találták számukra elég nívósnak.

“Most ehhez képest, amikor ezt az egészet bejelentettük és kihirdettük és azt mondtuk, hogy gyerekek, akkor nem holnaptól, de hát megrendeljük és kaptok egy vadonatúj autót, biztosítással, karbantartással, ezzel-azzal-amazzal, akkor bizonyos embereknek az volt a reakciója, hogy jaj de jó, köszönjük szépen, ez egy nagyon klassz dolog, másoknak, akik aznap reggel még a mondjuk a busszal jöttek be dolgozni, az volt a reakció, hogy hogyhogy csak egy Opel Astra? Az én pozíciómban, az én státuszomban, egy Opel Astra-val járjak? “

Feszültség megtapasztalása

Gyomorgörccse lett, olyan mélyen érintette az eset.

“Tehát annyira nem... mellbevágott ez a dolog, hogy kész, haza kellett mennem, nem tudtam, tehát egyszerűen gyomorgörcsöm volt, meg minden, “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Ezt követően is sok vitája volt az autók terén.

“Hát például az elején rengeteg vitám volt, például a vállalati autókkal kapcsolatban, hogy nekünk mekkora autó kell és az mire kell és annak mi a jelentése az autónak, hogy az most státuszszimbólum és nekem ekkora autó kell, vagy ilyen kell, vagy olyan kell“

Sok idő kellett neki ahhoz, hogy megkérdőjelezze, felülvizsgálja a saját előfeltevéseit a munkatársai motivációiról és értékrendszeréről.

Magyarázat létrehozása

Annyira meglepte a dolog, hogy először lebetegedett. Egyszerűen nem tudta elfogadni, hogy nekik a márka fontos és ha az nekik fontos, akkor azt kell nekik biztosítania bizonyos szervezeti keretek között.

“Hát, hazamentem, ledőltem egy kicsinyt, megpihentem és utána azt mondtam, hogy jó, ez most egy tanulság volt. Tehát nyilvánvalóan maradt az az autó, ami volt, merthogy ez lett aláírva, tehát ezen nem lehetett változtatni, tehát tudomásul vettem, hogy egy adott esemény bekövetkeztében nem mindenki ugyanazt a képet látja, aki arra ránéz. “

A helyzet átértelmezése

A saját munkakörét, feladatait, kapcsolatait átértelmezte, illetve, hogy hogyan viszonyuljon a juttatások terén a munkatársai értékeihez, motivációihoz. Előtte mindenáron meg akarta győzni a munkatársait a saját igazáról, most már elfogadóbban viszonyul hozzájuk.

“Mondom, annyiba, hogy próbálok toleránsabb lenni, vagy legalábbis tudomásul venni és elfogadni azt, hogy bizonyos embereknek más értékek fontosak, mint nekem és hát ezt nekem tiszteletben kell tartanom, tudomásul kell vennem, urambocsá még használnom is kell, hiszen nyilvánvalóan az ő motiválásában ez egy komoly szerepet játszik. Tehát hogyha valakit az motivál, hogy neki nagyobb és csili-vilibb autója van, ha ez bizonyos keretek között, ugye a másik oldalon, nekem, mint konzisztenciát és átláthatóságot kell biztosítanom a juttatások terén a cégen belül, de ha őt az motiválja, hogy neki nem egy ilyen, hanem olyan márkájú autója van és nem ekkora, hanem akkora, akkor oké, tudomásul veszem, akkor neki ez fontos és neki ezt kell biztosítanom, hiszen őt ez motiválja. Ezt 15 éve nem tudtam elfogadni, hogy ez így van. Most el tudom fogadni, hogy ez így van. Ez. “

A saját szerepét, munkakörét, feladatait is újraértelmezte a juttatások terén. Megtalálta a munkájában az új keretek közötti értelmet: neki az átláthatóságot, konzisztenciát kell biztosítania (szabályok betartója – adminisztratív szakértő), nem meggyőznie a munkatársait, hogy fogadják el a számára fontos értékeket (változás menedzser). Ugyanakkor a változás véghezvitele számára sokkal több jelentőséggel, súllyal bírt, mint a szabályok betartása. Láthatjuk azonban ez a szerep újraértelmezés ellentmondásos, nem jutott nyugvópontra: „próbálok”, „kell” szavak árulkodnak arról, hogy ezt a helyzetet részben elfogadja, részben továbbra sem fogadja Viktor el.

Cselekvés

Ennek megfelelően cselekedett.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a munkatársairól alkotott hiedelme. Viktor megváltoztatta a munkatársairól a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes arra várnia, hogy elfogadják az ő értékrendjét, megtalálta, hogy milyen előnye származik a szervezetnek abból, hogy őket más motiválja.

Megváltozott a munkaköréről, feladatairól és a szerepéről alkotott hiedelme.

A saját magáról alkotott hiedelme, értékrendje nem változott meg: nem lett általában toleránsabb, csak bizonyos keretek között tudta elfogadni az értékbeli különbségeket.

“mellbevágott ez a dolog, hogy kész, haza kellett mennem, nem tudtam, tehát egyszerűen gyomorgörcsöm volt, meg minden, most ezen már túl vagyok, tehát én, nem vagyok teljesen túl, tehát mondjuk pont ez a vezetői kurzus, amit említettem az imént, itt az jött ki szerepjátékokon, beszélgetéseken keresztül, hogy nekem van egy adott értékrendem, ami számomra nagyon fontos és úgy tűnik, hogy egy nagyon toleráns, barátságos, kedves ember vagyok, egészen addig, amíg úgy nem tűnik nekem, hogy valaki ezeken az értékeken átgázol. És ott lejön a lila köd és átmegek dúvadba. Tehát nem tudom még ezt a dolgot ezek szerint még mindig tökéletesen kezelni, lehet, hogy

nem is akarom egyébként, tehát lehet, hogy nem akarom ezt mindig szenvtelenül nyugodtan és mosolyogva tudomásul venni, amikor olyan dolgokon, amik nekem fontosak, mint a tisztelet, a nyitottság, az együttműködés, a felelősségvállalás, azt látom valakinél, hogy ezeket gyakorlatilag félreteszi, netán kineveti, átgázol rajtuk és ez által átgázol az embertársain. Ezt nehezen tűröm mind a mai napig, de sokkal-sokkal jobban, mint 15 évvel ezelőtt. “

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés csökkent. Nem sikerült az általa várt hatást, a változást elérnie, nem úgy reagáltak, ahogyan ő várta, emiatt elbizonytalanodott sőt meg is betegedett. Viktor számára a munka értelmét alapvetően az értékek átadása, nagy hatású változás véghezvitele adta. A munkájának az alapvető értelmét érintette ez a váratlan helyzet.

Változás után: önbecsülés nőtt. Azzal, hogy megtalálta, hogy hogyan tudja a szerepét újraértelmeznie, úgy, hogy a szervezeti célokat szolgálja, azáltal valamelyest növekedett az önbecsülése.

Mérleg. Észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés hiány. A szerep, munkakör újraértelmezéssel sikerült valamelyest a feszültséget csökkentenie, azonban az általa elérni kívánt változást, hatást továbbra sem sikerült kiváltania, tehát le kellett számolnia azzal, hogy sikerül nagyobb változást elérnie. A szervezetben a szabályok betartása koránt sem nyújtja számára azt a jelentőség-érzetet, mint a változások véghezvitele. Ez további feszültséget jelent számára. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott.

“És aztán elég fájdalmas felismerés volt, hogy ez nem igazán így van, tehát nem, ha én eredményeket és változásokat tudok elérni, ha ezt én egyes embereknél el tudom érni, azt már olyan sikernek kell tekintenem, aminek nagyon örülni kell. De azt, hogy én mondjuk egy viszonylag nagyobb, mondjuk egy 150 fős embercsoportnál viszonylag látványos változásokat érjek el abban, ahogyan ők gondolkodnak arról, hogy mi egy ember feladata, hogy hogyan működik egy munkatársi, vagy bármilyen közösség, hogy hogyan egyensúlyozzuk az egyéni és a közösségi érdekeket, mit jelent a felelősségvállalás, az elkötelezettség, igazán nem érzem úgy, hogy itt nagyon komoly eredményeket értem el az elmúlt 15 vagy 16 évben. “

Ami miatt keresett olyan munkahelyet, ahol az általa vágyott változást, hatást meg tudja valósítani.

“Szóval a lényeg, csak arra akartam kilyukadni, hogy volt a múltban is egy ilyen felhorkanásom, hogy jövök és megmentem a világot, akkor éppen egy költségvetési szervhez mentem el dolgozni, az két hétig tartott mindösszesen. Tehát ott megint az derült ki, hogy a világ nincs igazán arra készen, hogy én váltsam meg, tehát ott az elég gyorsan kiderült hál istennek, tehát ezt a félreértést, ezt gyorsan tisztáztuk és akkor onnan el is jöttem nagyon gyorsan. Tehát most azért egy olyan 10 éves ciklusokban jön ez, tehát olyan 20xx felé várom a következő ilyen indítatásomat. “

Érintett orientáció

Ebben az esetben nem történik orientáció-változás, a karrier orientációt érinti a meglepő esemény.

Az eset összefoglaló értelmezése

Viktor számára a munka értelmét alapvetően az értékek átadása, nagy hatású változás véghezvitele adta. A munkájának az alapvető értelmét érintette ez a váratlan helyzet. A szerep, munkakör újraértelmezéssel sikerült valamelyest a feszültséget csökkentenie, azonban a szervezetben a szabályok betartása koránt sem nyújtja számára azt a jelentőség-érzetet, mint a változások véghezvitele. Ez további feszültséget jelentett számára. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy átmeneti és továbbra is viszonylag labilis megoldást hozott.

Csilla1

Meglepő esemény

Csilla a vezetőváltással együtt kapott két olyan felsővezetőt, akik nem fogadták el és el akarták távolítani a szervezetből. Az első számú vezető támogatta.

“Itt ért egy kellemetlen meglepetés, amikor a két helyettes, a Nagy Béla meg a Kis Katalin engem innen ki akart túrni, így szemembe mondva, azt mondták, hogy túl sok vagyok ennek a szervezetnek, szerintük a Vállalatnak nincs ilyen minőségű HR-re szüksége, szerintük én nagyon profi vagyok, de menjek máshova. Így bele a képembe. És akkor szóltam a Vezérigazgatónak, hogy akkor csomagoljak? Mondta, hogy dehogyan csomagoljál, akkor most ezt meg kell vívni ezt a csatát. És akkor ez másfél évbe telt. Na ez egy kellemetlen élmény volt. “

Feszültség megtapasztalása

Düh, betegség.

“én nem mutattam ebből sokat, de szereztem egy daganatot, amit aztán ki kellett belőlem operálni, de hála Istennek jóindulatú volt, de biztos vagyok benne, hogy annyi elfojtott rossz érzés volt bennem, annyira sok - nem düh, de azért volt düh - tudod, hogy a rohadt életbe, amikor az ember azt gondolja, hogy hogy jön ő ahhoz, hogy engem bíráljon. “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

A helyettesekről alkotott hiedelme megváltozott, hogy vannak olyan felsővezetők, akik a nyilvánvaló eredmények, a bizonyítékok ellenére sem ismerik el a HR és az ő személyes értékét.

“Abban meg lehetett ingatni, hogy ha a felsővezetők nem igénylik az én ilyen irányú tevékenységemet, akkor mi a francot keresek itt. “

Megkérdőjeleződött benne az, hogy ezek után ő meg tudja-e győzni őket, hiszen már sok mindent letett az asztalra.

Magyarázat létrehozása

Keresett támogatót, és a főnöke támogatta.

“De aztán miután vezérigazgató mögöttem állt és azt mondta, hogy meg fogom nyerni a csatát, csináljam úgy a dolgomat, és ő kiállt mellettem “

Egyértelműen a vezetőket teszi felelőssé a történetekért.

A helyzet átértelmezése

A munkakörét, a feladatait és a kapcsolatait is újraértelmezte. Meg akarta győzni őket. Vállalta a harcot, csatát, a Vezérigazgató támogatását élvezve. A munkája csatatérre, küzdelemmé vált. Újraértelmezte a viszonyát a két vezetővel.

“De aztán miután a Vezérigazgató mögöttem állt és azt mondta, hogy meg fogom nyerni a csatát, csináljam úgy a dolgomat, és ő kiállt mellettem, azt mondtam, jó, próbáljuk meg. “

A HR szerepét nem értelmezte át, a HR szerepéről alkotott hiedelme nem változott meg.

“ennek a szakmai területnek a számomra a jelentősége, értéke sosem kérdőjeleződött meg, tehát én ebben olyan szilárdan hiszek, hogy ennek van hozzáadott értéke, hogy ebben nem lehet megingatni. “

Újraértelmezte a saját szerepét (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a harchoz, a támadáshoz (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Keresett támogatót. Vállalta a vitákat, a csapatát is támogatta ebben. A két vezetővel is megváltoztatta a viszonyát. Először arra gondolt, hogy mennie kell, de a Vezérigazgató támogatására maradt.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A helyettesekről alkotott hiedelme megváltozott, hogy vannak olyan felsővezetők, akik a nyilvánvaló eredmények, a bizonyítékok ellenére sem ismerik el a HR és az ő személyes értékét. Megkérdőjeleződött benne, hogy érdemes-e egy olyan vállalatban dolgoznia, ahol a helyettesek részéről nincs igény arra, amit ő nyújtani tud. Csilla megkérdőjelezte, de nem változtatta meg, hogy érdemes-e az elismerést várnia a helyettesektől: hogy megköszönik-e a munkáját és elismerik-e a terület és az ő személyes fontosságát, jelentőségét.

“De aztán úgy gondoltam, hogy csak meggyőzőm őket. “

Megváltozott a munkaköréről, a munkafadatairól, a munkakapcsolatairól alkotott hiedelme.

Újraértelmezte a saját szerepét: neki a csapatban a lelket, a lelkesedést kellett tartania, a támadások ellen ilyen módon védenie az egész csapatot.

“Tehát nagyon erős önfegyelem, önkontroll, folyamatosan a lelkesedésemet fönn kellett tartanom mesterségesen, a terület felé azt kellett mutatni, hogy gyerekek akkor harcolunk. Mert őket is inzultálták, tehát rajtam keresztül ők is szívtak. A két helyettes úgy beszélt velük sokszor, hogy az szörnyű volt. “

Megváltozott a magáról alkotott hiedelme, újradefiniálta magát ebben a küzdelemben, a „békés harcossá”, amihez önfegyelemre, önkontrollra, mesterségesen fenntartott lelkesedésre volt szüksége.

“És nem akartam őket aktívan meggyőzni arról, hogy nekem a van hozzáadott értékem, hanem tényleg a vezérigazgatóval megbeszéltük, hogy szépen dolgozok tovább, és aztán egyszer csak megértették, hogy mégis csak jó, ha van ilyen minőségi HR munka. “

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés csökken. Nem sikerült az általa várt hatást, az elismerést elérnie, nem úgy reagáltak a felsővezetők, ahogyan ő várta, emiatt elbizonytalanodott. Csilla számára a munka értelmét alapvetően annak a bebizonyítása adja, hogy jelentős mértékben képes befolyásolni a vállalat működését, ezáltal tapasztalja meg, hogy van értéke a munkájának. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. A kapott kritika, hogy nem ismerték el a felsővezetők és támadták őt, bizonytalanná tette (pl. „próbáljuk meg”), ennek hatására csökkent az önbecsülése. Számára a HR szerepének a jelentősége nem változott.

“Én a munkám szeretetében soha nem estem vissza, tehát a munkaszeretetem, meg ennek a szakmai területnek a számomra a jelentősége, értéke sosem kérdőjeleződött meg, tehát én ebben olyan szilárdan hiszek, hogy ennek van hozzáadott értéke, hogy ebben nem lehet megingatni. Abban meg lehetett ingatni, hogy ha a felsővezetők nem igénylik az én ilyen irányú tevékenységemet, akkor mi a francot keresek itt. De aztán miután a vezérigazgató mögöttem állt és azt mondta, hogy meg fogom nyerni a csatát, csináljam úgy a dolgomat, és ő kiállt mellettem, azt mondtam, jó, próbáljuk meg.”

Változás I. után. Mérleg. Észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés hiány. Csilla a küzdelem, csatározás felvállalásával tulajdonképpen az önbecsülését, önmagát védte. Küzdött azért, hogy ismerjék el a fontosságát a szervezetben, azaz a hozzáadott értékét, ahogy ő fogalmaz.

“én nem mutattam ebből sokat, de szereztem egy daganatot, amit aztán ki kellett belőlem operálni, de hála Istennek jóindulatú volt, de biztos vagyok benne, hogy annyi elfojtott rossz érzés volt bennem, annyira sok - nem düh, de azért volt düh - tudod, hogy a rohadt életbe, amikor az ember azt gondolja, hogy hogy jön ő ahhoz, hogy engem bíráljon. De aztán úgy gondoltam, hogy csak meggyőzőm őket. Kifelé nem mutattam, tehát azt mondta a vezérigazgató, hogy valami fantasztikus, hogy ebből semmi nem látszott, de nagyon sok elfojtás volt bennem.”

Azonban nem tudta csökkenteni az állandó feszültséget, ami miatt meg is betegedett. Mindez arra utal, hogy ez a változás egy hosszabban elhúzódó átmeneti és továbbra is viszonylag instabil megoldást hozott.

Változás II. után: Észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. A megoldást a kitartása hozta meg, a vezetőket idővel sikerült a kitartásával meggyőznie.

“és aztán egyszer csak megértették, hogy mégis csak jó, ha van ilyen minőségi HR munka. És aztán másfél év után, tényleg nagyon kegyetlen, sok vitán keresztül képzeld egyszer csak azt mondták, egy ünnepségen odajöttek hozzám, és bocsánatot kértek a másfél évért. És most már ők értik, és tényleg szükség van rám, ne haragudjak, baromi nagyra értékelnek, és koccintsunk, és megpusztilgattak, és azóta minden rendben van.”

Mérleg. Egy átmeneti, hosszabb ideig tartó ideiglenes változást figyelhetünk meg, ami az észlelt hatás, jelentőség és az önbecsülés mechanizmust érintette.

Érintett orientáció

Ebben az esetben nem történik orientáció-változás, a karrier orientációt érinti a meglepő esemény, Csilla nem tudta megélni az adott szervezetben, a kitartás, a küzdelem ennek a helyreállítását célozta.

Az eset összefoglaló értelmezése

Csilla számára a munka értelmét alapvetően annak a bebizonyítása adta, hogy jelentős mértékben képes befolyásolni a vállalat működését. A munkájának az értelmét érintette

ez a váratlan helyzet. Csilla a küzdelem felvállalásával védte magát, az önbecsülését. A küzdelemmel nem tudta csökkenteni az állandó feszültséget, ami miatt meg is betegedett, ami egy hosszabban elhúzódó átmeneti és továbbra is viszonylag instabil helyzetet jelez. A megoldást a kitartása hozta meg, a vezetőket sikerült a kitartásával meggyőznie, ők változtattak a HR-hez és Csillához való viszonyukon.

6.2.1.2. A munka jelentésének tartós és stabil változása

6.2.1.2.1. Szervezetről és a vezetőkről alkotott hiedelem megváltozása

Léna2

Meglepő esemény

Egy új vezető újfajta vezetői koncepciója létszámleépítésekkel párosult, amiben egyre kevesebb támogatást adtak az elküldött munkavállalóknak, majd az outplacement programot is megszüntették. A létszámleépítésben fontos szerepet szántak neki.

„Aztán ami ilyen traumatikus élmény volt az A szervezetben, amikor az új vezérigazgató jött, hozzánk, tavaly és úgy szétrombolt mindent. Ő egy válságmenedzser, akinek az az alapvető filozófiája, hogy a félelem az egyetlen vezetői eszköz, amivel eredményt lehet elérni, meg teljesítményre lehet ösztönözni embereket,”

Feszültség megtapasztalása

Csalódás, harag.

„És akkor ezek voltak már olyan töréspontok, meg olyan csalódások, amire azt mondtam, hogy ebben itt a HR-nek már az a fejlesztő, támogató funkciója elveszett.”

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Egyértelműen a vezetőt teszi felelőssé a történetekért, a szervezeti kultúrát is úgy észleli, mint ami nem teszi azt lehetővé, hogy ő máshogy hajtsa végre a feladatot.

„ez egy nagyon száraz, végrehajtó funkció, amiben nincs visszakerdezés, tehát a kultúra sem engedte meg azt, hogy vitatkozzon az ember,”

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a szervezet vezetőjével a kapcsolatát, eltávolodott tőle.

Újraértelmezte a HR szerepét a szervezetben (lásd részletesen a hiedelmeknél).

A létszámleépítés elején újraértelmezte a munkakörét, kapcsolatait és a feladatait, szerepét. A létszámleépítés későbbi hullámai alkalmával nem tudta úgy újraértelmezni a munkakörét, feladatait, kapcsolatait, hogy az számára elfogadható legyen, emiatt újraértelmezte a szervezettel való viszonyát: eltávolodott a szervezettől.

„Az első outplacement programban még megtaláltam a helyem” „Tehát nem, az utasítás az rúgd ki, tehát ki tudom rúgni mondjuk keményen, tehát az a választás, vagy

mondjuk a segítség ebben ott van, hogy megpróbálom úgy kirúgni, hogy meg is fogom és utána végigviszem valamilyen szálon, csak amikor ezt a szálat elvágják, hogy ez nem kell, tehát nem kell az outplacement, mert fölösleges, akkor már csak az maradt, hogy rúgd ki azt az embert ott, miért?, mert azt mondtam és keresd meg az indokot is hozzá.”

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a fejlesztéshez, a segítséghez, való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Amikor újra tudta értelmezni a munkakörét, akkor annak megfelelően alakította a feladatait és a kapcsolatait. Amikor már nem tudta úgy újraértelmezni a munkakörét, hogy maga számára értelmes legyen, akkor pedig új munkahely után nézett. Mindennek hatására munkakört, munkahelyet váltott.

„És akkor közben már hívtak a B szervezethez, egy fél évig, de hát én annyira kötődtem az A szervezethez, hogy így nem nagyon akartam jönni, de aztán akkor már átbillent a feladathalmaz egy ilyen irányba, hogy ilyen teljesen értelmetlen dolgokat kellett volna végrehajtani, hogy akkor mondtam, hogy próbáljuk meg ezt és akkor így keveredtem megint a kkv területre, picit másik szerepben.”

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: rájött, hogy tulajdonképpen egy fejlesztő, támogató, segítő HR-es szeretne lenni, amibe nem férnek bele bizonyos tevékenységek – tehát nemet kellett mondania.

Megváltozott az értékrendszere. Tulajdonképpen felismerte, hogy a segítség, fejlesztés, támogatás mennyire fontos számára.

Megváltozott a munkaköréről, a munkafadatairól, a munkakapcsolatairól alkotott hiedelme. A létszámleépítés elején még megtalálta azt, hogy hogyan tud az embereknek segíteni: ennek megfelelően máshogyan, segítő, támogató céllal kapcsolódott a munkatársaihoz, a feladatait is máshogyan végezte. Az elmondásából az derül ki, hogy ekkor került előtérbe a segítség, a fejlesztés, a támogatás a munkájában.

Megváltozott a HR szerepéről alkotott hiedelme. Eddig fejlesztőnek, szolgáltatónak tekintette a szervezetben. Ebben az ő értelmezésében egyrészt benne rejlik egyfajta kezdeményezés és építés, ami a változással végrehajtvá vált, amiben nem lehetett visszakérdezni, csak a döntéseket végrehajtani és másrészt pedig pusztítóvá vált, ami az eddig felépített rendszereket, kezdeményezéseket, fejlesztéseket megszünteti, leépíti, az emberek gyengéit kihasználja. A vállalati végrehajtó, leépítő HR szereppel nem tudott azonosulni, a saját szerepét egy segítőként, fejlesztőként értelmezte.

Megváltozott a szervezetről és a vezetőről alkotott hiedelme. Léna úgy gondolta, hogy nem érdemes maradnia, mert nem értékeli a vezetője, a szervezet. Léna megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét: úgy látta, hogy nem érdemes ott dolgoznia, mert nem volt igény arra, amit ő nyújtani tudott. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: új munkahelyet keresett.

„nem volt igény és leblokkolták ennek az egész területnek a szolgáltatói oldalát. Ilyen tisztán adminisztratív végrehajtó funkcióba ment át és persze nagyon nagy igény volt anno arra, hogy ott legyenek, meg segítsék, meg csináljam a munkám, de megszűnt.”

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: Észlelt hatás – szolgálat, jelentőség, önbecsülés csökken. A létszámleépítésben nehezebben találta meg, hogy milyen módon tud segíteni a munkatársakon. Amikor pedig az outplacement alkalmazása megszűnt, akkor egyáltalán nem talált lehetőséget a segítségre. Léna számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások szolgálata adja. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. Ezáltal nem tudta megtapasztalni azt, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy a vállalati célokhoz nem tudott hozzájárulni azzal, amit szívesen végzett.

„Az első outplacement programban még megtaláltam a helyem, meg értettem a mögöttem lévő gazdasági indokokat, de amikor már a következő évben úgy kellett és kellett volna, mert aztán volt már, amire azt mondtam, hogy én ezt nem csinálom, embereket, meg vezetőket kirúgni, hogy nem volt mögöttem más indok, mint az, hogy példát statuálunk, vagy még az indokot sem találták meg, tehát nem tudták megmondani, hogy miért, hanem az volt a feladat, hogy menjek és keressék meg, hogy miért lehet kirúgni, mert példát kell statuálni, de hát jogilag nem állt meg az indok, arra mondtam, hogy én nem, tehát én HR-esként nem fogok emberek aktájában turkálni, hogy mi a gyenge pontja, legfeljebb azért, hogy mivel lehet fejleszteni, vagy előre vinni őt”.

Változás után: Észlelt hatás – szolgálat, jelentőség, önbecsülés nő. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg és az új munkakörében a segítséget, a szolgálatot sokkal inkább meg tudta ezt élni, a szervezet tagjai hálásak a munkájáért. Ezáltal meg tudta tapasztalni, hogy van értelme, célja, jelentősége a munkájának, és ezáltal az értékességét is meg tudja élni.

„nyilván nem lehet mindent egyszerre felépíteni, meg megfogni és azokat elkezdtem szépen megcsinálni, meg kiépíteni. És hát ilyen iszonyú lelkesedéssel találkozom, tehát nagyon hálásak a vezetők, meg nagyon jók az emberek, tehát iszonyú jó reakció van mindenre, bármit kitalálok, az így robban egyet és ilyen öröm mámorban úszik a cég, tehát egy nagyon fogékony szervezetről van szó”

Mérleg. Észlelt hatás – szolgálat, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentősége.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a szolgálat orientáció (észlelt hatás-szolgálat) jelentősége Léna számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Léna számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások szolgálata adta. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet. Amikor a vállalatánál létszámleépítés során az outplacement alkalmazását megszüntették, akkor egyáltalán nem talált lehetőséget a segítségre. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg. Mindennek hatására felértékelődött a segítség, mások szolgálatának a jelentősége számára.

Bence1

Meglepő esemény

A vállalatnál megváltozott a döntéshozatali gyakorlat, ami miatt a második vezetői szint kimaradt a döntésekből, nem tudták azt befolyásolni, és nem kaptak indoklást sem a döntésekről.

“nem nagyon szeretem a, tehát nem tartom helyesnek azt a management szemléletmódot, ami ott uralkodott, hogy bezárkóztak egy terembe, ketten, két vezető két asszisztenssel és akkor ők eldöntöttek ott valamit és aztán kaptál egy kvalifikálatlan embertől egy visszajelzést arra, hogy a dolgoknak hogyan kell történnie és akkor elmondta neked egy asszisztens, hogy szerinte hogy, vagy szerinte, tehát ott döntöttek a főnökök és neked nem volt lehetőség pl. arra, hogy rögtön azt mondd, hogy hát ez butaság, tehát, hogy más irányba kellett volna menni, ezér’, ezér’, ezér’, ezér’... tehát kaptál egy kvalifikálatlan embertől egy visszajelzést, akinek utána visszajelezhettél, hogy ez szerinted nem jó, de igazán nem volt fogamatja a dolognak és ez nagyon sokunkat ilyen bizonytalanná tett“

“Tehát a ami ilyen konkrét pl. ezzel kapcsolatban az az, tényleg amikor csináltuk ezt a döntési hatásköri listát és voltak benne olyan pontok, amivel abszolút nem értetem egyet, hogy metodológiailag és tehát hogyha logikusan próbáltuk végiggondolni a dolgot, akkor 1-2 pont volt benne olyan, ami hülyeség volt és aztán átadtuk annak a kolléganőnek, aki ezt az egészet kreálta, vagy menedzselte és tehát ő lehet, hogy meg is értette egyik pillanatban, hogy ezeket miért gondoljuk mi hibás döntéseknek, de igazából nem változott utána semmi, tehát akkor mikor elmondtuk a vezetőknek, akkor a vezetők ránéztek és azt mondták, a top vezetők is azt mondták, hogy hát ez így van jól és, mi meg 2-en, 3-an dühöngtünk azon, hogy fenébe, hogy hát ezt tudom, hogy ez nem jó, mert illogikus a dolog és mér, mér így kell csinálni és igazából nem jött konkrét válasz arra, hogy miért pont így csináljuk, hanem ilyen csak, meg majd minden jó lesz, tehát és ez a politika miatt van így, meg emiatt, meg amiatt van így és tehát hiányoltam benne a szakmai indokokat, hogy még így van, meg mér úgy van. “

Feszültség megtapasztalása

Düh, frusztráltság

“a második évben már kezdtek ezek a problémák olyan méreteket öltetni, amit azt mondtam, hogy vagy most gyomorfekélyt fogok kapni amiatt, hogy úgy gondolom, hogy ez nem jól van így, beletörödni nagyon-nagyon nem tudtam, tehát sokat gondolkoztam azon, hogy mit lehetne másként, hogy hogyan, csak láttam azt, hogy azok az emberek, akik tényleg akartak és ügyesek voltak, azok ugyanígy éreztek, “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Tudósít arról, hogy mi zajlott le benne.

“igazán nem volt fogamatja a dolognak és ez nagyon sokunkat ilyen bizonytalanná tett“

Magyarázat létrehozása

A munkatársak magatartását a sajátjához hasonlónak észlelte, ami egy kicsit csökkentette a feszültséget, hiszen mások is hasonlóan látták a helyzetet.

„azok az emberek, akik tényleg akartak és ügyesek voltak, azok ugyanígy éreztek, tehát nem és azokkal sokat beszélgettem erről és láttam, hogy nem jutunk egyről a kettőre.”

Egyértelműen a vezetőket tette felelőssé a történetekért.

“de úgy gondolom, hogy nem így kellett volna a dolgoknak történnie, tehát hogy nem tudtunk olyan aktív szerepet vállalni a döntésekben, mint ami akár a bériünk is, vagy akár a vezetői státuszunk az igényelt volna. És úgy meg nem szerettem volna dolgozni,

hogy most láblógató legyek, mert majd úgy sodor az ár és akkor majd mindent majd eldöntenek helyettem és akkor majd úgyis jó lesz valahogy, tehát ez idegesített. “

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a munkakörét, kapcsolatait és a feladatait. Először nem tudta elfogadni a helyzetet, és próbálta úgy újrakereztetni és átalakítani a feltételeket, hogy számára elfogadható legyen, sikertelenül. Ezért újraértelmezte a szervezettel való viszonyát, eltávolodott a szervezettől.

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a felelősséghez és a vezetéshez való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Újraértelmezte a szervezet vezetőivel a kapcsolatát, eltávolodott tőlük.

Újraértelmezte a HR a vállalatban betöltött szerepét. Ami kialakult az adott szervezetben úgy észlelte, hogy egy végrehajtó szerep, azzal nem tudott azonosulni. Egy olyan munkakörben akart dolgozni, amelyeknek stratégiai súlya van. Egy olyan HR-t akart csinálni, ami kezdeményező, a döntésekre hatással van és nem olyat, amelyek végrehajtó szerepben van.

Cselekvés

Változtatásokat kezdeményezett, és keresett hasonlóan gondolkodó támogatókat, a sikertelen kísérletek után majd új munkahely után nézett.

“beletörődni nagyon-nagyon nem tudtam, tehát sokat gondolkoztam azon, hogy mit lehetne másként, hogy hogyan, csak láttam azt, hogy azok az emberek, akik tényleg akartak és ügyesek voltak, azok ugyanígy éreztek, tehát nem és azokkal sokat beszélgettem erről és láttam, hogy nem jutunk egyről a kettőre és hát mivel még a projekt is elodázódott, tehát hogy nem indult be a project“

Mindennek hatására munkakört, szervezeti egységet váltott.

“Tehát ezek voltak azok a negatív dolgok, ott amik igazából arra, tehát azt gondolom, hogy nagyon jókor jött a váltás, mer még nem lettem frusztrált, tehát hogy még próbálkoztam, még próbálkoztam változtatni a dolgokon és akkor egy ilyen, mikor eljutottam arra a pillanatra, hogy hú ezeken nem tudok változtatni, hogy tehát hogy most valamit lépni kell, akkor lehet, hogy a jóisten, vagy más, de közbeszólt, tehát hogy akkor pont kaptam egy ajánlatot, tehát hogy nem kellett megvárnom azt az időt, amikor már annyira frusztrált vagyok, hogy már senki nem figyel föl rám, mer ugye egy frusztrált embert nem szeretne, senki sem szeretne egy frusztrált embert alkalmazni. “

“Ezért amikor fölkerést kaptam arra, hogy most több, mint ezer embert vezessek és ne egy-kétszázat és legyen ne egy beosztottam, hanem több, akkor nem volt, tehát egy hétig volt kérdés, vagy egy hétvégéig volt kérdés, amit úgy próbáltam letisztázni magamba, hogy ez mit is jelent most, de nagyon, nagyon-nagyon nem kellett ezen rágódni. “

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: rájött, hogy tulajdonképpen felelősséget vállaló, felelős beosztásban lévő vezető HR-es szeretne lenni. Megváltozott a magáról alkotott hiedelme, az, hogy mennyi felelősséget vállal szívesen.

Megváltozott az értékrendszere. Tulajdonképpen felismerte, hogy a felelősségvállalás és a helyzet kontrollja mennyire fontos számára, hogy olyan munkát végezzen, aminél jobban bele tud szólni a döntésekbe.

Megváltozott a HR vezetői munkaköréről, feladatairól, kapcsolatairól és a szerepéről alkotott hiedelme.

Megváltozott a szervezetről és a vezetőiről alkotott hiedelme. Bence úgy gondolta, hogy nem érdemes maradnia, mert nem értékelik a vezetői, a szervezet. A vállalatról alkotott hiedelme változott meg. Bence megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes ott dolgoznia, mert nincs igény arra, amit ő nyújtani tud. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: új munkahelyet keresett.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: jelentőség, önbecsülés csökken. Azáltal, hogy nem tudott a vezetői döntésekbe beleszólni, irányítani a vállalat működését, nem vették figyelembe a javaslatait, nem tapasztalta meg a hatását a szervezetre és kiszolgáltatottá is vált a vezetőinek. Bence számára a munka értelmét alapvetően az aktív hozzájárulás adja. Ez az eset ráébresztette arra, hogy ezt a célt jól szolgálja az, hogy ha a vállalat működésére hatással tud lenni, befolyásolni tudja a vállalat működését.¹⁵ Nem tudta megtapasztalni azt, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy a vállalati célokhoz nem tudott hozzájárulni, mindez csökkentette az önbecsülését.

“Tehát ez volt talán az a negatív dolog, ami megerősített abban, hogy nekem az kell, hogyha döntéseket tudok hozni és azokért a döntésekért vállalom is a felelősséget és megpróbálok tényleg egy stratégiai partner lenni, nem pedig valaki, akinek egy asszisztens elmondja és most nem az asszisztensekre értem, hogy most lenézném az asszisztenseket, de úgy gondolom, hogy nem így kellett volna a dolgoknak történnie, “

Változás után: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg és az új munkakörében bele tud szólni a döntésekbe, a vezetővel rendszeresen egyeztet. Ezáltal meg tudja tapasztalni, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy a vállalati célokhoz hozzá tud járulni, ezáltal az értékességét is meg tudja élni.

“A másik dolog meg az, hogy utálok ezt a HR szerepet. Tehát hogy a HR csak arról szóljon, hogy egy ilyen másodhegedűs vagyok, akinek megmondják, miután megszülettek a nagy döntések, utána megmondják a HR-nek, hogy ezt operatívra intézze el és akkor a HR operatívra elintézi. Tehát én szeretnék a döntésekben részt venni, tehát úgy lenni, olyan HR-et csinálni, amikor én a döntésekben veszek részt. Tehát hogyha azt mondom, hogy egy vállalatot bővítünk, akkor legyen egy elképzelésem, hogy bele tudjak szólni, hogy milyen irányba bővítsük a céget és amikor elbocsátom, akkor értsem azt, hogy miért csináljuk ezt és ne csak arról szóljon a dolog, hogy most kell egy leépítés és most ezt jogilag le kell bonyolítani. És ilyenről sokat beszélgetek más vezetőkkel, tehát igyekszem beszélgetni a főnökömmel is többek között, akivel minden két hétben hétfő este együtt vacsorázunk és akkor ilyen dolgokról beszélgetünk. Általánosságban a cégről, tehát nem csak HR vonalon, minden másról. Akár a csoportról, akár a két cégről, amiben most dolgozom. “

Mérleg. Észlelt hatás, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a karrier orientáció (észlelt hatás) jelentősége Bence számára.

¹⁵ Ez egy időben korábban történt esetben (Bence2 eset) még nem tudatosult számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Bence számára a munka értelmét, célját alapvetően az aktív hozzájárulás adta, ez az eset ráébresztette arra, hogy ezt a célt jól szolgálja az, hogy ha a vállalat működésére hatással tud lenni, befolyásolni tudja a vállalat működését, felértékelődött számára ennek a jelentősége. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg.

Melinda1

Meglepő esemény

A főnökét --akivel 20 évet együtt dolgozott -- elküldték, számára elfogadhatatlan módon jártak el vele.

“Amikor a volt főnökeim, akikkel együtt dolgoztam, akkor már azt mondja, hogy... hát kb. 20 évet és úgy kivágták őket, mint macskát szarni, ez már nem fért bele az én lelki világomba. “

Feszültség megtapasztalása

A feszültség a csúnya beszédben érhető tetten.

“úgy kivágták őket, mint macskát szarni, ez már nem fért bele az én lelki világomba. “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Úgy látta, hogy nem illik hozzá ez a fajta HR munka, túl érzékenynek találta magát ehhez, annyira megviselte az eset.

“talán túlságosan is sok érzelmet vittem én ebbe a dologba“

Magyarázat létrehozása

A helyzetért egyértelműen az divízióvezetőt hibáztatja.

“És ahogy elbánt a volt divízióvezetővel, meg a volt Telephely vezetőjével, azt én nem tudtam emberileg elfogadni. “

Aki ráadásul kihagyta az egész folyamatból

“Na a lényeg az, hogy azt csinálták, hogy nem is beszéltek velünk semmit, “

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a divízióvezetővel a kapcsolatát, eltávolodott tőle.

Megváltozott a magáról alkotott képe: rájött a saját sérülékenységre, érzékenységre (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Újraértelmezte a munkakörét, a feladatait és a kapcsolatait. Úgy döntött, hogy nem vállal olyan feladatokat, olyan munkakört, amiben elbocsátással kell foglalkoznia. Újrdefiniálta a szerepét a szervezetben, HR szakértői, fejlesztői területen akart tevékenykedni, ahol nem érinti az elbocsátás feladata.

“ekkor döntöttem úgy, ez egy lényeges dolog volt, hogy otthagynom ezt a területet és nem csinálom a humán partneri munkát, “

Cselekvés

Munkakört váltott, ugyanabban a szervezetben.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a divízióvezetővel kapcsolatos hiedelme, úgy látta, hogy nem érdemes vele tovább együtt dolgoznia.

Megváltozott az értékrendszere. Fontosabbá vált számára, hogy olyan munkát végezzen, ami az értékrendszerével, az érzékenységgel összhangban van.

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: rájött, hogy túlzottan érzékeny ahhoz a munkához, amit az a munkakör, az elbocsátás igényelt.

“tehát mindig még talán túlságosan is sok érzelmet vittem én ebbe a dologba, de ez volt a pont, amikor azt mondtam, hogy én humán partner vezetői feladatot nem vállalok el, különösen, hogy ilyen vezető mellett. “

Megváltozott a munkakörrel, a saját szerepével, kapcsolataival, feladataival kapcsolatos hiedelme.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: kontroll-autonómia, önbecsülés csökken. Nem tudta az értékrendszerével összeegyeztetni azt, ami történt, nagyon megviselte a dolog. Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adja (kompetencia-bizonyítás mechanizmus). A munkájának az értelmét annyiban érintette a helyzet, hogy kihagyták, kiszolgáltatottá vált, nem tudta kontrollálni a helyzetet, ugyanakkor egyáltalán nem értett egyet a megoldással. Mindez csökkentette az önbecsülését.

“Amikor a volt főnökeim, akikkel együtt dolgoztam, akkor már azt mondja, hogy... hát kb. 20 évet és úgy kivágták őket, mint macskát szarni, ez már nem fért bele az én lelki világomba. Igaziból azt is elmondhatom neked, hogy a Telephelyen is ahogy végrehajtottuk folyamatosan a létszámcsökkentéseket, mindig olyan megoldásokat találtunk, ugye amik emberileg is már felvállalható volt, tehát nem csináltunk ilyet, hanem tudatosan akkor figyeltük, hogy nyugdíjas korú, kinek van lehetősége máshol boldogulni, stb., “

Változás után: kontroll-autonómia, önbecsülés nő. Olyan munkát vállalt, amelyiknél megbecsülték a munkáját és nem kellett a létszámleépítéssel foglalkoznia, ez feloldotta az ezzel járó feszültséget.

“Ott a HR fejlesztést vezettem, miután a projekt véget ért, azt szerettem csinálni, végül is egy alkotó tevékenység volt, hál istennek megkönnyebbültem ezzel az emberi tényezővel, nem a létszámleépítésnek a dolgaival kellett foglalkozni“

Mérleg. Kontroll-autonómia, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a szakemberség orientáció (kontroll-autonómia) jelentősége Melinda számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta. A munkájának az értelmét érintette a helyzet, hiszen kihagyták, kiszolgáltatottá vált, nem tudta kontrollálni a helyzetet, mindennek hatására

megnőtt az igénye a pszichológiai biztonság, a kontroll iránt. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg.

Melinda2

Meglepő esemény

Egy szervezeti változás keretében egy vezetői döntés eredményeképpen a munkakörére egy másik vezetőt neveztek ki. Ugyanakkor Melindának is egy olyan pozíciót akartak adni, ami számára megfelelő, azonban a számára felajánlott pozíció egy olyan pozíció volt, amiben létszámleépítést kellett volna koordinálnia.

“Ez is végül is logikus, akarta volna mindképpen, hogy maradjak, de megkaptam volna, a B divízió humán partneri feladatát, amire azt mondtam, hogyha zsíros kenyeret kell enni, akkor sem csinálom már, mert ott az engem megterhelte és ott is ilyen sok fő létszámleépítésnek a koordinálása lett volna a feladat, “

Feszültség megtapasztalása

Arról számol be, hogy megterhelte a hasonló munka.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Elfogadta a vezetői döntést, ami a munkakörét érintette.

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte saját magát, a HR szakmával és ezzel együtt a saját szerepével való viszonyát, úgy döntött, hogy nem vállal HR-es munkát, inkább az IT területen folytatja tovább. Újraértelmezte a szervezettel való viszonyát, eltávolodott tőle.

“mondtam, hogy inkább elmegyek és akkor vállaltam inkább azt be, hogy tanácsadó leszek és megpróbálom magamat úgy felépíteni, mint információ-szervezéshez valamikor értő emberke. “

Cselekvés

Mindennek hatására szakmát és munkahelyet váltott.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a szakmáról alkotott hiedelme. Olyan szakmát vállalt, ahol nincs meg annak a kockázata, hogy létszámleépítéssel kell foglalkoznia. HR partner helyett tanácsadói szerepet vállalt, azaz megváltozott a szerepéről alkotott hiedelme is.

Megváltozott a magáról alkotott hiedelme, az öndefiníciója: rájött, hogy inkább IT tanácsadó, IT-s szakember szeretne lenni, nem kizárólag HR-es, ettől kezdve IT tanácsadónak és HR-es szakembernek tartja magát.

Megváltozott az értékrendszere. Fontosabbá vált számára, hogy olyan munkát végezzen, ami az értékrendszerével összhangban van, mint a biztonsága, a megélhetése, ami ezt megelőzően prioritást élvezett.

“hogyha zsíros kenyeret kell enni, akkor sem csinálom már“

A vállalatról alkotott hiedelme is megváltozott. Melinda megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes ott dolgoznia, mert azt nem akarja vállalni, amilyen munkára van lehetőség. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: új munkahelyet keresett.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: kontroll-autonómia, önbecsülés csökken. A létszámleépítés számára egy kontrollálhatatlan dolgot jelentett. Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta. A munkájának az értelmét annyiban érintette a helyzet, hogy nem akart olyan elveivel össze nem egyeztethető, kiszolgáltatott helyzetbe kerülni, mint előző alkalommal. Mindez csökkentette az önbecsülését.

Változás után: kontroll-autonómia, önbecsülés nő. Olyan munkát, szakmát vállalt, amelyiknél biztosan nem kellett a létszámleépítéssel foglalkoznia, ez feloldotta az ezzel járó feszültséget. Ugyanakkor a változással, a kilépéssel és a szakmaváltással jelentős kockázatot vállalt, amit az előtt nem vállalt volna, mert törekedett a biztonságra.

“Ha valamit rossznak tartok, az előbb-utóbb megváltozik a szervezetbe, csak akkor úgy sajnáltam az Évát, hogy érdemes volt-e neki megalkudni, vagy eljönni a szervezettől, hát nem kell neki azokat az utakat végigcsinálni, mint amiket én végigcsináltam. Ebbe is volt siker, amit hozott az, amikor kiléptem, én jobban éreztem magam, nem szeretek olyan szituációban maradni, amiben emberileg rosszul érzem magam. Kiléptem, még akkor is, ha azzal anyagilag sokkal rosszabbul jártam, mert bizonytalanságba kerültem. Más meg csinálja tovább, ilyen az emberi természet.”

Mérleg. Biztonságra törekvés csökken, kontroll-autonómia nő. A megélhetés biztosítása, a biztonságra törekvés csökkent, ugyanakkor ez nem szerepel a szakirodalomban a mechanizmusok között. A kontroll-autonómia mechanizmus tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentősége.

Érintett orientáció

Ebben az esetben az értékrangsorban történt változás, ami az állás orientáció fontosságának a csökkenésével és a szakértői orientáció (kontroll-autonómia) fontosságának a növekedésével járt.

Az eset összefoglaló értelmezése

Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta. A munkájának az értelmét érintette a helyzet, hiszen nem akart még egyszer a létszámleépítés miatt kiszolgáltatottá válni, tovább nőtt az igénye a pszichológiai biztonság, a kontroll iránt, a pénzügyi biztonság iránti igénye pedig csökkent. A megoldást a munkahely-váltásban találta meg.

Melinda3

Meglepő esemény

Elvállat egy HR vezetői pozíciót, amikor elvállalta könnyebb feltételeket mondtak neki, mint ami megvalósult és a stressz miatt egészségügyi problémái lettek.

“Mondjuk a C szervezetben nem voltak meg [biztos pontjaim], tehát amikor már úgy éreztem, hogy nem vagyok ura a helyzetnek és mondjuk nem tudom a biztos munkámhoz a biztos kapcsolati, meg döntési hátteret biztosítani, mondjuk, hogy ilyen galád a vezérigazgató, meg hát ilyen HR vezető van fölöttem, akkor az ember már nem tudja lekezelni és egy kornál mikor az ember végiggürcölte az életét, akkor ennek már megvannak a következményei és hát megvoltak. Úgy felment 170-re a vérnyomásom, mellkasi szorításaim voltak, nem tudtam végigcsinálni a terheléses EKG-t, mert olyan volt a pulzusszámom, hát rosszul lettem, röviden és tömören. De ilyen szervi bajom nem lett végül is, de másfél év kellett ahhoz, hogy normalizálódjon a helyzet. Tehát ott hülyeséget csináltam olyan szempontból, hogy elhittem ezeket a feltételeket, amiket mondott, “

Feszültség megtapasztalása

A benne rejlő feszültségről a csúnya beszéd árulkodik: galád, hülyeség. A betegség is tanúskodik a feszültségről:

“Én ilyen környezetbe nem vagyok hajlandó dolgozni, de itt az egészségem is nagyon ráment, mert itt 10, 12 órát is benn voltam a december hónapban az, hogy nem mertünk [vérnyomás] ránézni, tehát annyira, “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

A saját értékrendjét is megkérdőjelezi.

“fontosabb vagyok, ez, meg amaz, meg a család“

Magyarázat létrehozása

A vezetőt hibáztatta és magát is, hogy elhitte a feltételeket, amiket mondott a vezető.

A helyzet átértelmezése

Ennek hatására újraértelmezte a vezetővel, a szervezettel való viszonyt, eltávolodott tőle.

Megváltozott a magáról alkotott képe, és a szerepdefiníciója (lásd a hiedelemnél).

Ennek hatására újraértelmezte a munka, mint életterülettel való viszonyát és a munka szerepét az élet többi területéhez viszonyítva: most már fontosabbnak tartotta a saját magával és a családjával való törődést, mint a munkát.

“Tehát azt mondom, hogy jobb, hogyha a nőnek egyéb tervei is vannak, akkor visszafogottabb és megalkuszik magával. Tehát hogyha, érted, tehát én tudtam, hogy jó, mikor följánlotta, biztos meg tudok vele birkózni és az jól is esik az embernek, hogyha meg tud vele birkózni. Az embernek nem az, hogy hiú, de lehet, hogy ez a jó kifejezés, lehet, hogy meg tudnám csinálni, meg oké, de azért fontosabb vagyok, ez, meg amaz, meg a család, de ha újra kezdeném, akkor én minden bizonnyal ezt változtatnám, tehát ennyit nem vállalnék. Túl sok volt és ehhez rövid az élet. “

“Odáig eljutottam, hogy most már sok munkát nem vállalok, fontosabbnak tartom sokkal, hogy hátteret biztosítsak a családnak, mind a két gyerekemnek akár tevőlegesen segítek, hogyha kell, ők is túljutottak a tini koron már régen, amikor még azt akarták, hogy ne szóljak bele, ne csináljam. Hát meg a férjem is már velem együtt megöregedett, neki is jobb, ha a terhei csökkennek, és nem ő végzi a háztartási munkát, amikor nekem sok munkám van, én meg a férfimunkát, amikor neki sok munkája van. Ez a helyzet. “

Cselekvés

Egy szervezeti változás kapcsán felmondott.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott hiedelme is, az, hogy mennyi stresszt, kihívást, ismeretlen feladatokat vállal szívesen, felismerte a saját sérülékenységét, és azt, hogy vigyáznia kell magára. Rájött a saját sérülékenységére és emiatt előtérbe került a gondoskodó családanyai szerepe, aki magáról és a családjáról is gondoskodik, tehát megváltozott a szerepéről alkotott hiedelme is.

Az értékrendszerében történt változás. Fontosabbá vált számára az élet többi területe: a saját egészsége, a családja, mint a munka.

A vállalatról, a vezetőről alkotott hiedelme is megváltozott. Melinda megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes ott dolgoznie, mert azt nem akarja vállalni, amilyen munkára van lehetőség. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: új munkahelyet keresett.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: kompetencia-bizonyítás, kontroll-autonómia, jelentőség, önbecsülés csökken. Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta. Ebben az ismeretlen és nehéz szervezeti környezetben elvesztette a kontrollt és a stressz egészségügyi problémákat okozott neki. Nem tudta megtapasztalni azt, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy kihasználnak, becsapottnak érezte magát. Mindez negatív hatással volt az önbecsülésére.

Változás után: kontroll autonómia, jelentőség, önbecsülés nő. Újraértékeli a munka szerepét az életében: a családja támogatása és a saját egészségének a védelme adja meg a célt, a jelentőséget az életében és ez ad neki önbecsülést. Kevesebbet vállal, így tudja jobban kontrollálni a munkabeli szituációkat.

Mérleg. Kompetencia-bizonyítás csökken, jelentőség, kontroll-autonómia, önbecsülés nő. Ebben az esetben a kompetencia-bizonyítás mechanizmus jelentősége csökkent számára, a kontroll-autonómia mechanizmus tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentősége. Tulajdonképpen megváltozott a munkájának a jelentősége, a munkájához fűződő fő célja: eddig a kompetencia-bizonyítás volt, ezt követően ennek a kontroll-autonómia vette át a szerepét. Ez egy későbbi helyzethez fűződő magyarázatából is kiderült.

“Vannak pontok, voltak az életembe és ez is az a pont volt, amikor azt mondtam, hogy a munka, meg az, hogy sikert érhetek el, az abszolút nem volt meghatározó, itt már kemény racionalitás alapján vállaltam el, vállalok el feladatokat. Irreális követelményeket már nem vagyok hajlandó bevállalni, míg régebben, hajlandó voltam, azért jelentősen változott a viszonyom. Ki lehet mással is tölteni az embernek az idejét, idejét, egy csomó lemaradásom volt a háztartással, családdal kapcsolatban, hát ezeket inkább érdekességként mondtam el. Nem azért (csönd), hogy megértsed, hogy miért nem vagyok olyan aktív, miért nem vállaltam tovább bizonyos szitukat, de ezeknek alapvetően emberi okai voltak, amikor egy szituációból kiléptem. “

Érintett orientáció

Ebben az esetben az értékrangsorban történt változás, a munka, mint életterület jelentősége csökkent Melinda számára. Orientáció szempontjából a karrier orientáció jelentősége csökkent (kompetencia-bizonyítás) és a szakértői orientáció (kontroll-autonómia) jelentősége nőtt.

Az eset összefoglaló értelmezése

Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta. Ebben az ismeretlen és nehéz szervezeti környezetben elvesztette a kontrollt és a stressz egészségügyi problémákat okozott neki. Nem tudta megtapasztalni azt, hogy van célja, jelentősége a munkájának amiatt, hogy kihasználnak, becsapottnak érezte magát. Mindez negatív hatással volt az önbecsülésére. Ennek hatására megváltozott a munkájának a jelentősége, a munkájához fűződő fő célja: eddig a nehéz feladatokkal megbirkózás volt, ezt követően az, hogy reális követelményeket, vállalható, megvalósítható feladatokat vállaljon. Ez az eset egy példa a munka értelmének, a jelentőségének a megváltozására.

6.2.1.2.2. Munkatársakról alkotott hiedelem megváltozása

Rita1

Meglepő esemény

Nem hívták el olyan jellegű munka utáni összejövetelekre, amikre régebben elhívták.

“Az elején volt egy olyan állapot, amikor 10-en voltunk, vagy 12-en, és ha volt valamilyen összejövetel, akkor mindenki szólt mindenkinek. Akkor tényleg az volt, hogy menjünk el például, a Pótkulcsba, igyunk egy sört, bármit munka után. És aztán ahogy nőtt a létszám, egyszer csak azt vettem észre, hogy beszélgetnek olyan programokról, ahova én nem voltam meghívva és nagyon rosszul esett, hogy miért nem hívnak el, mikor előtte mindig elhívtak. “

Feszültség megtapasztalása

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Először magában keresi a hibát:

“Akkor azt gondoltam, hogy lehet, hogy nem is kedvelnek. Lehet, hogy akkor most már más módon kell viselkednem. “

Magyarázat létrehozása

Az elején magát okolta, magában kereste a hibát, hogy hogyan kellene másképpen viselkednie, majd rájött, hogy mindez a vezetővé válásának is köszönhető. Saját magát is vizsgálta, hogy hasonló helyzetben ő sem hív el bizonyos vezetőket.

“Valamennyivel később értettem meg, hogy megváltozott a viszonyunk, mert én már vezető vagyok. Másképp tekintenek rám, ők maguk is felemeltek a cégvezetők szintjére

egymás között. Tehát már nem feltétlenül akarják, hogy ott legyek akkor, amikor egymáson viccelődnek, vagy cikizik a tulajdonosokat, vagy bármi ehhez hasonló, mert úgy érzik, hogy az már engem is érint, mert már körön kívül vagyok ilyen értelemben. És akkor ezt megértettem, hogy ez a normális rendje a dolognak és nekem is van egy csomó olyan tevékenységem, ahová nem hívom el a nem tudom, milyen igazgatót, mert nem akarom, hogy jelen legyen. Vagy nem adekvát, hogy ő ott részt vegyen, és akkor ez a helyére került. “

A helyzet átértelmezése

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a felelősséghez és a vezetéshez való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Újraértelmezte a szerepével, a munkakörével való viszonyát: már vezetőként tekint magára, vállalja a vezetői feladatokat és a munkakörét sem szakértői, hanem vezetői munkakörnek tekinti. Újraértelmezte a viszonyulását a munkatársaihoz. Az elején arra törekedett, hogy szeressék, később arra, hogy elismerjék.

“Az elején, amikor még csak kezdtem a HR-rel foglalkozni, akkor azt akartam, vagy arra vágytam, hogy engem mindenki szeressen, az összes kolléga, és akkor milyen könnyű dolgom lenne. Hiába van elég erős befolyásom arra, hogy kit veszünk fel, mégsem az alapján döntünk, vagy veszek részt egy döntésben, hogy nekem személy szerint szimpatikus-e vagy sem a jelölt. Lenne-e a barátnőm, vagy a barátom? Szerintem nagyon hamar mindenki erre rájön. És ezért vannak olyan kollégák, akik nem annyira kompatibilisek velem. Ezért úgy döntöttem, hogy nem az a cél, hogy mindenki szeressen, hanem az a cél, hogy ismerjenek el, és az bőven elég lesz. Fogadják el, amit mondok, legyen az egy szakmailag indokolt, vagy megalapozott döntés, higgyenek abban, hogy ha ilyen vagy olyan irányba döntök, azt azért teszem, hogy nekik jó legyen. Tehát egy más típusú viszonyra kezdtem el törekedni. És akkor úgy tűnt, hogy ez viszont sokkal könnyebben megy, mint az, hogy mindenki szeressen és aztán ez kihatott az életem más részeire is, mert erről le tudtam mondani, hogy nem kell, hogy engem mindenki szeressen, és így nagyon jól lehet élni szerintem. Nekem legalábbis ez nagyon jól működik, szeretek ilyen lenni, így élni, dolgozni. “

Cselekvés

Ezt valósította meg a HR-es munkájában: például képezte magát, hogy a szakmai elvárásoknak megfeleljen.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: rájött, hogy mások vezetőként tekintenek rá és már ő is vezetőként tekint magára.

Az értékrangsorában történt változás. A változás előtt az elfogadás, a szoros személyes kapcsolatok voltak fontosak Ritának, ezt követően a teljesítmény, a szaktudás, az elismertség vált fontosabbá.

A munkatársairól alkotott hiedelme változott. Rita megváltoztatta a munkatársairól a hiedelmét, úgy látta, hogy nem érdemes azt várnia, hogy szeressék, hanem elismerést várt a munkatársaitól. A szervezettel való viszonyát nem változtatta meg.

Megváltozott a HR vezetői munkaköréről, feladatairól és a szerepéről alkotott hiedelme.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: társas kapcsolatok, jelentőség, önbecsülés csökken. A kis családi cég elkezdett növekedni és egyre több olyan embert vettek fel, akikkel nem volt olyan jó személyes kapcsolata, illetve kinevezték vezetőnek. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy eltávolodott a munkatársaitól, így kevésbé tudta megélni a családiasságot, a baráti légkört a munkahelyen. Rita számára a munka értelmét alapvetően a szeretetteljes személyes kapcsolatok adták. A munkájának az értelmét érintette ez a váratlan helyzet.

Változás után: önbecsülés nő. Megváltoztatta a személyes kapcsolatait, már nem a közeli, szerető, vigasztaló kapcsolatokra törekszik, hanem azt várja, hogy vezetőként tekintsenek rá: elismerjék a teljesítménye, a szaktudása alapján. Fontosabbnak tekinti magát, azaz nő az önbecsülése.

Mérleg. Társas kapcsolatok csökken, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg. A családiasság, a közeli, társas kapcsolatok már nem annyira fontosak számára, mert ezt a növekvő cégben, vezetőként nehezebben tudta megélni. A változást az hozta, hogy már vezetőként tekint magára és mások is annak tekintik, a teljesítménye, a vezetői munkája által tapasztalja meg a munkájának az értékét, és az növeli az értékességének érzését. Tulajdonképpen megváltozott a munkájának az értelme, jelentősége, a munkájához fűződő fő célja: eddig a társas kapcsolatok volt, ezt követően ennek az önbecsülés vette át a szerepét.

Érintett orientáció

Orientáció szempontjából a karrier orientáció jelentősége nőtt (teljesítmény-önbecsülés) és a rokonság (személyes kapcsolatok) jelentősége csökkent.

Az eset összefoglaló értelmezése

Rita számára a munka értelmét alapvetően a szeretetteljes személyes kapcsolatok adták. Megváltoztatta a személyes kapcsolatait, már nem a közeli, szerető, vigasztaló kapcsolatokra törekszik, hanem azt várja, hogy vezetőként tekintsenek rá: elismerjék a teljesítménye, a szaktudása alapján. Fontosabbnak tekinti magát, azaz nő az önbecsülése. Ennek hatására megváltozott a munkájának a jelentősége, a munkájához fűződő fő célja: eddig a szeretetteljes személyes kapcsolatok volt, ezt követően az önbecsülés vette át a szerepét. Ez az eset egy példa a munka értelmének, a jelentőségének a megváltozására.

6.2.1.2.3. Saját magáról alkotott hiedelem megváltozása

Léna1

Meglepő esemény

Cég vezetésével kapcsolatos tapasztalatok, amik a várakozással szemben nem úgy alakultak, ahogyan számított rá. Sok felelősséggel járt ez a vezetői munka, amit ő nehezen viselt. Sok időt is lekötött, amit ő túl soknak értékelt. Olyan dolgokkal pedig nem tudott foglalkozni, amik számára hiányoztak, a HR szakmai munka.

“tehát éppen kijöttem a főiskoláról, ’97-ben és akkor egy évet eltöltöttem egy fejevadász cégnél és hát ilyen megy ez nekem magamtól is, majd én megmutatom és elindítottam egy saját vállalkozást, nulla tőkével, tényleg ilyen teljes ábrándos lila ködben, hogy ez milyen mennyire tökéletes lesz. “

“Akkor az, hogy így mondjuk így nem feltétlen a szolgáltatói rész, hanem ez a vezetőként működni, tehát 25 éves koromtól csináltam ezt a céget és én gyakorlatilag alig voltam beosztott valahol, tehát hogy nekem ott kellett felnőni, hogy vezetői szerepben vagyok és hogy a munkatársakkal hogyan lehet bánni, meg mi az, ami hatásos, hatékony, amitől ott maradnak, szóval mindent így a saját bőrömmön keresztül tanultam, meg tapasztaltam meg és akkor hát így a cég nem tudom, életben tartása, tehát az, hogy gondoskodni emberekről, hogy azoknak legyen annyi a bevétele a cégnek, meg rendelése, hogy önékik fizetése legyen, az úgy, az is kemény időszak volt, az se volt könnyű “

“nem úgy, hogy én egy saját vállalkozást csinállok, talán túl sok időt is öltem bele “

Feszültség megtapasztalása

Terhet érzett.

„úgy túl sok is volt, tehát azt éreztem, hogy én nem akarok ennyit”, „állandóan be kell bizonyítani, hogy de meg tudom csinálni és nyugodtan rám bízhatod”

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

A felelősség nagyon megterhelő volt számára. Szakmailag pedig nem elégitette ki a vezetői munka, hiányzott neki a szakmaiság, az a segítség, szolgálat, amit a HR szakmai munkában talált meg. Felismerte, hogy a HR munka, ami számára fontos, egyre kevesebb részt tesz ki a mindennapi munkájából, nem marad arra ideje. Nem okol senkit, elfogadja a helyzetet és a megoldást keresi.

„de én HR-es akartam lenni, tehát énnekem az volt a fejemben, hogy én ezt a szakmát akarom megtanulni [...] ezt úgy felismertem, hogy én itt nem fogom ezt a szakmát megtanulni, tehát saját magamtól, autodidakta módon, úgy, hogy egyébként a feladataim a könyvelőhöz, az ügyvédhez, meg új ügyfelek felé sodornak, az úgy nem fog összejönni”

A helyzet átértelmezése

A szerepét és a munkakörét is újraértelmezi. A munkakörére úgy tekint, hogy nem lesz attól kevésbé értékes, hogy visszalép a vezetői feladatokról, és a vezetői és a HR tanácsadói feladatok összeegyeztethetőek, összekapcsolhatók, a vezetői feladatok pedig átadhatók másnak. A vezetői munkakör helyett a szakértői munkakört választja, tehát a szervezetben betöltött szerepét változtatja meg. A munkafeladatait és a munkakapcsolatait is ehhez igazította.

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a felelősséghez és a vezetéshez való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

A vezetői feladatok arányát csökkenti és a szakmai feladatokat növeli. Az érintettek körét is átalakítja, akikkel a munkája során kapcsolatban van: a könyvelővel és az ügyvéddel való kapcsolattartást lecsökkenti.

„És akkor már így a cég életében is kezdtem azt követni, hogy így visszább léptem és az ügyvezetést átengedtem aztán operatív szinten másnak, hogy ő fogja össze ezt a könyvelő-ügyvéd, nem tudom, hogy megy az iroda, és elkezdtem, meg jobban belementem én is a projektmunkákba, tehát a humán auditokkal foglalkozni, az egy ilyen nagyobb fordulópont volt.”

Hiedelmek és értékek megváltozása

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: rájött, hogy a cégvezetőséget nem tudja összeegyeztetni a HR munkával, és tulajdonképpen HR-es szakember szeretne lenni és nem cégvezető, ettől kezdve inkább HR-es szakembernek tartja magát, mint cégvezetőnek, üzletasszonynak. Megváltozott a magáról alkotott hiedelme, az, hogy mennyi felelősséget bír, mennyi felelősséget vállal szívesen.

Megváltozott az értékrendszere. Tulajdonképpen felismerte, hogy az ambíció, hogy megmutassa a világnak az, hogy mire képes az kevésbé vált fontossá számára, mint az, hogy hitelesnek, szakembernek érezze magát.

Megváltozott a munkaköréről, feladatairól, kapcsolatairól és a szerepéről alkotott hiedelme.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: kontroll-autonómia, identitás megerősítés, önbecsülés csökken.

Úgy tűnik, hogy a cég vezetésével járó felelősség miatt, a kihívás nagyobb volt, mint ami jólesett számára, valószínűleg nem tudta megtapasztalni a számára kívánatos kontrollt, mindez hozzájárult ahhoz, hogy az önbecsülése csökkent.

„ez úgy túl sok is volt, tehát azt éreztem, hogy én nem akarok ennyit, én nekem ez nem hiányzik, tehát nem akarok sikeres üzletasszony lenni,”

A hitelességet nehezen tudta megélni vezetőként, üzletasszonyként. Beszámol arról, hogy az értékesítés során milyen nehézségekkel szembesült. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy az önbecsülése is csökkent.

„Akkor az, hogy az volt még ilyen nehezebb élmény, meg időszak, amikor nagyon fiatal voltam és én tudtam, hogy képes vagyok a feladatra, de nem hitték el, hogy elmentem tárgyalni. És hát így sokszor így nem is tudom, tehát ilyen nagyon komolyan öltöttem, ilyen tényleg ilyen konzervatív ruhákba jártam, meg emlékszem, hogy aktatászkám volt, most már hátizsákkal járok, megváltoztam, de hogy ilyen, ez a nagyon nehéz hitelessé válni és az olyan rossz volt, hogy állandóan be kell bizonyítani, hogy de meg tudom csinálni és nyugodtan rám bízhatod, attól, mert nem 50 éves vagyok, hanem nem tudom 28, attól ez még menni fog nekem ez a feladat és úgy rám néztek, és úgy néztek, főleg, hogy mi lesz ebből és persze én is tudtam, hogy jó-jó, értem, mert én is azt gondoltam, hogy hát ez, érni kell ebben, de akkor azok a szolgáltatások azok nem is voltak ilyen teljes körű, nem tudom, átfogó rendszereket érintő feladatok, hanem ez a nem tudom, keressünk 5 fejlesztőt, tehát hogy ezt a funkciót azért egy 28-29 éves ember képes megcsinálni.”

Változás után: kompetencia-bizonyítás csökken, identitás megerősítés, kontroll-autonómia, önbecsülés nő. Amikor a vállalkozását kezdte, akkor égett benne a

bizonyítási vágy a vállalkozás sikerre vitele érdekében. Ahogyan gyűjtötte a tapasztalatokat, egyre több nehézséggel kellett szembesülnie, egyre kevésbé lett értékes számára a vezetői munka és egyre fontosabbnak tekintette a HR feladatokat és a HR szakmát a vezetőségnél.

„nem úgy, hogy én egy saját vállalkozást csinállok, talán túl sok időt is öltem bele”

Tulajdonképpen a szakmai munkában érezte magát hitelesnek, ezt a vezetői munkában nem találta meg. A HR szakmai munka nem nyújt számára nagyobb kihívást, mint ami számára komfortos. A munkakör átalakítása után hitelesebbnek éli meg magát és ez növeli az önbecsülését is.

„Amikor láttam azt, hogy hiteles tudok lenni, tehát, hogy vezetők elfogadják, amit mondok, hogy jól látom, tehát hogy jók a meglátásaim 1-1 ilyen felmérés után, azt láttam, hogy tudok olyan irányokat kijelölni, amitől mondjuk hatásosabban, vagy hatékonyabban tud működni az a szervezet, vagy az a vezető jobban össze tudja fogni a csapatát, vagy megért ő is valamit és ilyen aha élményei vannak és aztán azokból a visszajelzésekből meg rengeteg pozitív élmény jött vissza.”

Mérleg. Identitás megerősítés nő, kontroll-autonómia nő, kompetencia-bizonyítás csökken. A nehézségek hatására egyre kevésbé vált fontossá számára a vállalkozás sikerre vitele, hogy megmutassa a világnak, hogy mire képes. Ugyanakkor fontosabbá vált számára, hogy hitelesebb legyen és kontrollálni tudja a munkáját.

Érintett orientáció

Ebben az esetben az értékrangsorban történt változás, ami karrier orientáció (kompetencia-bizonyítás) fontosságának a csökkenésével és a szakértői orientáció (kontroll-autonómia, identitás megerősítése) fontosságának a növekedésével járt.

Az eset összefoglaló értelmezése

Léna számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások szolgálata adta. Ez a konfliktus nem a munka értelmét, jelentőségét érinti. A vezetői munkában elvesztette a kontrollt, nem érezte magát hitelesnek, ami feszültséggel töltötte el. Néhány nehéz helyzetet követően újraértékelte mi az, ami fontos számára, és a vezetői munka és a vállalkozás sikerre vitele már nem volt annyira fontos, a hitelesség és a munkája kontrollálhatósága pedig igen.

Balázs1

Meglepő esemény

Első nagy konfliktusa az egyik új vezérigazgatóval, ami még a hivatalba lépését megelőzően zajlott.

“Hát, ami örökké beugrik velem kapcsolatosan, ez nyilván ez egy teljesen személyes szál lesz, az az, hogy nekem pont akkor halt meg az édesanyám, amikor ez a kivásárlás, fúzió és egyebek zajlottak és számunkra váratlanul ugye a B cég nem vonult ki a piacról, hanem a B cég úgy döntött, hogy Ő céget alapít önállóan, és nulláról elkezd felépíteni a tevékenységét. [...] Na mindegy szumma szummárum nem számítottam éppen az én személyes reakción [visszautasította az ajánlatot] miatt arra, hogy sok vezető nem így fog dönteni, és távozni fog velem [régi vezérigazgató]. S ebből nekünk aztán gondunk lesz később a maradó cégnek a továbbvitelével. Az új vezérigazgató pedig még nem lépett

hivatalba hivatalosan, tehát én vele csak ilyen nagyon informálisan tudtam ezekről a dolgokról beszélni előtte, s történetesen úgy alakult, hogy az édesanyám temetése pont azon a napon volt, amikor, az utolsó, tehát a közös múltnak az utolsó napja zajlott, én nyilván nem voltam a bankba, s aznap a kollégáim hívogattak, hogy fölmondott ő, fölmondott ő, fölmondott ő, és gyakorlatilag kulcsemberek, kulcsvezetők sorba adták be a felmondásukat,[...] Hát én egyrészt a privát dolgaim miatt is, meg amiatt is, hogy ez nyilvánvaló volt, hogy ezt megfordítani nem tudjuk, és reagálni nem tudunk, aki döntött, az döntött, már nem tudunk senkit sem visszahívni, én valóban azon a napon semmit sem tettem, ebben azon kívül, hogy tudomásul vettem, hogy jönnek az újabb és újabb felmondások be, és akkor az a drága jó ember, a nem tudom hányadiknál felhívott, és gyakorlatilag, a gyöngyöző munkakapcsolatunknak a nulladik napján orbitálisan lebaszott, hogy én miért nem tájékoztatom erről, holott formálisan én még nem tehettem volna meg, merthogy nem volt hivatalában, sőt még munkaviszonyban sem volt nálunk. Gyakorlatilag ez volt az első ilyen közös élményem vele, és az első ilyen igazi konfliktusunk. És tette ezt úgy, azt hiszem, hogy egyébként tudta, hogy én miért vagyok távol a banktól aznap, úgyhogy ez azért úgy megmaradt bennem nyilván a következő együtt töltött 4 évre is, de azért ezzel együtt tudunk együtt dolgozni. “

Feszültség megtapasztalása

A feszültség a csúnya beszédben érhető tetten.

“gyöngyöző munkakapcsolatunknak a nulladik napján orbitálisan lebaszott, “

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Tulajdonképpen az előfeltevéseit nem kérdőjelezi meg, csak azt, hogy akkor jól reagált-e, a cselekedetét a reakcióját kérdőjelezte meg, azt ami mögötte van, a helyzet észlelését azt nem.

“Hát biztos, hogy most azért azt másként csinálnám már, tehát azért sok minden egyéb történt akkor ott, azzal párhuzamosan, meg rengeteg dolog tisztázatlan volt. De azért valahol én a kritikát azért megéreztem, vagy megértettem az ő részéről, amit ő akkor megfogalmazott. Annak a módját nem, hogy utána aztán együttműködtünk, azt kevésbé. Ahogy haladunk előre az időben, meg az én karrieremben is azért a korral is, meg ezekből a kellemetlen helyzetekből fakadóan is, azt gondolom, hogy taktikusabbá válok óhatatlanul is. Meg sokszor talán óvatosabbá is. Aminek nem mindig örülök én magam sem, de most már azért nem mindenre csípőből, azonnal mondom a választ, most már kétszer végiggondolom, hogy kinek, mit, hogyan? Meg mikor, meg hogyan ne, meg milyen eszközzel, meg vajon akkor mi lesz a válasz. Tehát most már azért, talán egy picit higgadtabban viselkedek ezekben a helyzetekben. “

Magyarázat létrehozása

Tulajdonképpen a helyzet kialakulásáért mindkettőjüket felelőssé tette: a vezetőt és ő magát is felelősnek tartotta a kialakult helyzetért.

“De ez nem a munkához való viszonyom, tehát ez rossz válasz a kérdésemre. (csönd) De annyiból azért összefügg a kérdéssel, hogy amikor így tompítok magamon, tehát amikor nem pont azt mondom, vagy nem pont úgy, vagy nem pont azonnal, vagy nem, vagy valamit finomítgatok, és diplomáciát játszok, akkor azt meg azért teszem, hogy, és ez utal vissza az alapkérdésre, hogy azt az eredményt, ami nekem fontos, és azt a célt ami nekem fontos, azt a változást, amit én szeretnék azt el tudjam érni. Tehát ilyen szempontból számítóbb lettem, ha úgy tetszik, hogy, ha azt gondolom, hogy az jobban

szolgálja az én általam kitűzött célt, akkor jobban becsomagolom talán a mondandómat, mint sok évvel ezelőtt. És ezekben, ezek a helyzetek, meg konfliktusok, meg nem mindig simulékony főnökök, vagy a velük való nem mindig ideális viszony, ezért biztos, hogy nagyon sokat alakított rajtam. [...] Nem, azt, hogy én eredményt szeretnék elérni és ezáltal magamnak is megveregetni a saját vállamat, meg valahogy elérni, azt, hogy más is veregessen az én vállamat, az nem változott. “

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a kapcsolatait, hogy hogyan viszonyuljon a vezetőihez, a munkatársaihoz: higgadtabban kezeli a konfliktusokat.

A saját magáról alkotott képe és a szerepdefiníciója is megváltozott (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Ennek megfelelően taktikusabban cselekedett egy-egy konfliktusban.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A vezetőkkel való kemény konfliktusok hatására megváltoztatta a saját magáról alkotott képét, hiedelemét, óvatosabbá, taktikusabbá vált.

Megváltozott a saját szerepéről alkotott hiedelme: ahhoz, hogy elérje a célját, ahhoz egy újfajta módon kellett viszonyulnia a munkatársaihoz, vezetőihez és ahhoz a vezetőhöz, akinek jelent: nem a változás sikerét kockáztató konfrontálódó vezetői szerepet, hanem a változást végigvivő diplomata vezetői szerepet valósított meg.

Megváltozott az értékrendszere. Fontosabbá vált számára, hogy az általa kitűzött célt, hogy az eredményt, a változást el tudja érni, ennek rendelte alá azt, hogy milyen módon viszonyul a munkatársaihoz, vezetőihez. Tehát megváltoztatta a munkakapcsolatait is.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Változás előtt: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés csökken. Azáltal, hogy a vezetőjével kemény konfliktusokba került rájött, hogy nem jól kezeli ezeket a helyzeteket és ezek veszélyeztetik a személyes céljának az elérését. Balázs számára a munka értelmét alapvetően az eredmények elérése, a változások véghezvitele és ezekért kapott és magának adott elismerés adja. Ez az eset ráébresztette arra, hogy a célja mennyire fontos számára és a célja elérése érdekében neki kell változtatnia.

Változás után: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. A munkatársakkal, a vezetőkkel a diplomácia, az óvatosság, a taktikázás hozta meg azt a változást, ami segítette őt a célja megvalósításában.

Mérleg. Észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a karrier orientáció (észlelt hatás) jelentősége Balázs számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Balázs számára a munka értelmét alapvetően az eredmények elérése, a változások véghezvitele és ezekért kapott és magának adott elismerés adta. Ez az eset egy nagyobb konfliktust mutat be. Balázs számára nem egyeztethető össze a munka értelmét adó célok és a személyes alapelvei, a kettő közül választania kell. Ő a célját priorizálja és az alapelvein módosít a kognitív disszonanciával járó feszültség csökkentése érdekében. A Balázs2 eset egy kisebb konfliktust mutat be, amikor Balázs megkérdőjelezi a céljait és az alapelveit is, majd azzal az érveléssel, hogy így van önmagával összhangban és a pozitív visszajelzésekből tud erőt meríteni -- ezáltal csökkenti a kognitív disszonanciáját, nincs szüksége ehhez változásra.

6.2.1.3. Nincs változás a munka jelentésében

Balázs2

Meglepő esemény

Kellemetlen munkahelyi konfliktus, egy HR-t érintő kérdésben.

“de így konkrétan eszembe jut, egész konkrétan tegnapról, ami nyilván ellene hat, hogy tényleg így kell dolgozni, tényleg így kell hozzáállni mindenhez, meg általában ezekhez a kérdésekhez és ezáltal, tényleg az összes szituációban így kell belehelyezkedni és mindig el kell akarni érni valamit, és mindig meg kell akarni oldani valamit. Az pont egy ilyen tegnapi, apró, mini konfliktus, ahol egy vezető az egyik munkatársának egy nehéz konfliktusos helyzetben, egy abszolút mellébeszélős, és HR-re kenős választ adott. Ami után emberünk, mivel kellően fontos volt neki ez a téma megkeresett, megkereste először a generalistáját, mivel ott is ugyanazt a választ kapta, ami előtte a számára nem tetsző válasz volt, utána megtalált engem, majd utána még egyszer megtalált engem, majd utána személyesen kérte, hogy beszéljünk, és ezen a személyes találkozón, egy idő után tíz perc után, amikor már teljesen parttalanak éreztem, mert én én ugyanazt mondtam harmadszor, amit már a kollégám még kétszer előtte elmondott, és nem éreztem úgy, hogy sok értelme van még ezt a beszélgetést húznunk, mert hogy én tudom, hogy nem fogok mást mondani, akkor kicsúszott a számon, mert valamire azt mondta, de, mert a főnököd támogatta és akkor mondtam, hogy hát igen, megtehetném én is azt, Jenő, hogy azt mondanám neked, hogy tényleg meghatottak az érveid, logikusak, logikus az, amit mondasz, racionálisak az érveid, szimpatikus is vagy nekem, és én akceptálom amit mondasz, és én támogatni fogom a dolgodat, a kérdéset meg majd és ígérek neked egy visszajelzést egy hét múlva, de és egy hétig semmit nem csinálok, majd egy hét múlva felhívlak és rákenem valaki másra, a boardra vagy a tulajdonosra, vagy valami általam nyilvánvalóan nem befolyásolható szabályra, hogy miért nem tudom megtenni azt amit ő kér. De mondom, én ezt nem fogom megtenni, én nem akarok neked mellébeszélni, én szeretném, hogyha ez is, még ha ez számodra kedvezőtlen választ is jelent, de transzparens lenne és értenéd, ha nem is értesz egye vele, de értenéd, hogy miért az a válaszom, ami. És, ugyan sokkal kényelmesebb lenne, de nem azt az utat választom, amit az előbb elmondtam, hanem elmondom neked, hogy nem, és ha még tizenkétszer megkérdesz, akkor is tizenkétszer azt fogom mondani, hogy nem. És aztán ezzel nagyjából le is zártuk a beszélgetést. Nyilván nem boldog, nyilván nem én leszek az ő kedvence. “

Feszültség megtapasztalása

Elkedvetlenítik a hasonló helyzetek.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Elbizonytalanítja egy-egy konfliktus, hogy jól képviseli-e az alapelveit, jók-e az alapelvei, a megkérdőjelezést követően meggyőzi magát, hogy igen, jót csinálta, mert így van összhangban magával, az értékeivel és ezzel a lecsökkenti kognitív disszonanciát.

“És úgy utána gondolkodtam, hogy nyilván én nem tudnék magammal szembe nézni, hogyha nem így jártam volna el ebben a helyzetben. Ugyanakkor úgy elgondolkodtam, hogy tényleg ez volt a minden szempont figyelembevételével ideális belehelyezkedés abba a szituációba? Mennyivel egyszerűbb lett volna tényleg, ha én azt mondom, hogy figyelj Jenő, hát megérted, hát, amit az előbb mondtam. És akkor én utána jófiúként kiszállhattam volna, segítők, empatikus, megértő és támogatni próbáló pacákként kivonulhattam volna ebből a szituációból. Ami még az is lehet, hogy az én, ezzel a területtel, vagy ezzel az emberrel való 2-3 ezt követő helyzetemben megkönnyítette volna a boldogulásomat, de valahogy nem én lennék, hogyha így jártam volna el, és aztán nyilván úgy erre is jutok minden ilyen alkalommal, hogy ez így van rendjén, és én attól vagyok ilyen, hogy nem más módjára viselkedek. “

Magyarázat létrehozása

A kellemetlen helyzeteket mérlegre teszi a kellemes, elismerő helyzetekkel és azokból töltekezve tudja a kellemetlen helyzeteket kezelni.

“De ezek mondjuk úgy, úgy naponta van ilyen sztori, nyilván nem egy, nem kettő, ez mindig elgondolkodtat, hogy tényleg biztosan jól gondolom-e ezeket az alapelveimet, és tényleg mindig el kell-e érni akarni valamit, tényleg mindig nagyjából őszintén, legalább nagyjából őszintének kell-e lenni, meg transzparensnek, meg egyenesnek, meg főlvállalni ezeket a kényelmetlen helyzeteket. A nap végén mindig igen a válasz, csak hát, ezek mindig folyamatosan elveszik az embernek a kedvét ettől. Aztán meg vannak a pozitívok, és azokból is nap mint nap van szerencsére, amikor meg vagy kimondják, vagy nem mondják, de érzed, hogy hmm, tényleg ezt most, ezt a konkrét lépésedet, vagy döntésedet, vagy ennek a projektednek az eredményét elismerik. Mind a kettőre van szerencsére példa, amíg az előbbiből van kevesebb, és az utóbbiból több addig jó, és addig van miből töltekezni, és van miből ezt fenntartani. “

A helyzet átértelmezése

A konfliktus nem változtatta meg a helyzetről, magáról és a munkáról adott értelmezését. Nincs változás, nincs átértelmezés.

Cselekvés

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Érintett orientáció

Az eset összefoglaló értelmezése

Balázs számára a munka értelmét alapvetően az eredmények elérése, a változások véghezvitele és ezekért kapott és magának adott elismerés adta. Ez az eset egy kisebb konfliktust mutat be, amikor Balázs megkérdőjelezi a céljait és az alapelveit is, majd azzal az érveléssel, hogy így van önmagával összhangban és a pozitív visszajelzésekből tud erőt meríteni, -- ezáltal csökkenti a kognitív disszonanciáját, nincs szüksége ehhez változásra. Ha ezt az esetet összehasonlítjuk a Balázs1 esettel, ott egy nagyobb konfliktusról van szó. Abban már nem egyeztethető össze a cél és az alapelvek, a kettő közül választania kell. Ő a célját prioritizálja és az alapelvein módosítja a kognitív disszonanciával járó feszültség csökkentése érdekében. Tehát ez az eset megmutat egy olyan helyzetet, amikor a meglepetés még nem olyan nagy mértékű, hogy valamilyen változáshoz vezessen, a kognitív disszonanciát rövid idő alatt csökkenteni tudja az egyén.

6.2.2. Kellemes meglepetések

6.2.2.1. A munka jelentésének tartós és stabil változása

Bence2

Meglepő esemény

Bence a szakmai főnökétől kapott egy közepes teljesítmény-értékelést. Az üzleti területen a főnöke -- aki felé ő HR-esként szolgáltatott -- a közepesnél jobbnak látta, és ezt fel is vállalta, vállalta Bencéért ezt a konfliktust a HR igazgatóval.

“Tehát az [első év] egy ilyen, az egy olyan év volt, amikor egy igazán egy ilyen körülmények, fölkészülök, hogy miről is szól egy cég és valamennyire igyekeztem beletanulni[...]. Igazából, amikor jöttek ezek a pozitív megerősítések, az a HR partneri munkába volt a D szervezetben. Tehát ottan volt egy főnököm, akit akkor, tehát, egy nagyon kemény fickó volt, aki, akitől mindenki reszketett, tehát akkor, amikor management meeting volt, 55 éves emberek reszkető kézzel raktak elé valamilyen riportot, mert és nem azért, mert szemétkedett, hanem azért, mert rettenetesen következetesen számon kért, tehát hogyha valamiben megegyeztek és rettenetesen jól kérdezett, ez meg a másik dolog, tehát nem félt megkérdezni, hogy ez mi ez itt, vagy hogy miért van ez így, meg stb. És (szünet) előfordult, tehát volt olyan, hogy a, tehát konkrét pl, hogy a teljesítmény értékelésen például 200x-ben a HR igazgató, az akkori HR igazgató végezte a Székhelyen és a Béla, aki a főnököm volt a D szervezetben, tehát ő volt az ügyvezető igazgató. Egy standard értékelést kaptam és ő meg szembe mert szállni a, szembe mert szállni, tehát szembeszállt a, mert egy szinten voltak, vagy ő nagyjából, úgyhogy ő szembeszállt a HR igazgatóval és mondta, hogy hát az üzlet, meg úgy látja, hogy jobb a Bence, mint a standard, tehát hogyha üzlet felé, amit nyújt, a HR támogatást, az több, mint a standard. “

Feszültség megtapasztalása

Van egyfajta feszültség a történetben, hogy az ügyvezető igazgató ő miatta vállalt egy kellemetlen konfliktust.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Az elismerés, a pozitív visszajelzések -- sőt ebben a konkrét esetben meglepően pozitív, hiszen a vezető érte még a vezetőtársával a kellemetlen konfliktust is vállalta -- egyrészt megerősítették, másrészt egyfajta elvárásként jelentek meg, aminek meg kell felelnie.

“Hát, pozitív az mindenképpen olyan szempontból volt és ez több is volt, hogy mindig kaptam bizalmat, tehát ez arra ösztönözött, ösztönzött, hogy ne maradjak meg annak, aki mondjuk néhány éve voltam, hanem hogy próbáljak továbblépni egy és nem csak a ranglétrán értem, valami képzeletbeli ranglétrán, hanem mármint személyesen is, ne csak azokkal a dolgokkal foglalkozzak, amik kvázi a kötelességem, hanem hogy próbáljak egy kicsit többet csinálni, mint ami a kötelesség. És ez a, mondom, ez a bizalom, ami felém irányult 200x óta azt gondolom, hogy amióta beléptem a Szervezetbe dolgozni, azóta abszolút pozitívak voltak ezek a megerősítések és ez...

És ez megerősített abban, hogy azt a munkát, amit végzek, annak van eredménye, tehát annak van látzata. “

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte a munkakörét, a feladatait és saját magát. Új feladatokat vállalt, nem csak a munkakörébe tartozó feladatokat és felelősséget vállalt a saját előremenetelért, elköteleződött a vezetője, a szervezet mellett.

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta a felelősséghez való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Újraértelmezte a saját a vállalatban betöltött szerepét. (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Új feladatokat vállalt, kezdeményezett új dolgokat, felelősséget vállalt a saját fejlődéséért.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a magáról alkotott képe, az öndefiníciója: felelősséget vállaló, kezdeményező lett.

Megváltozott az értékrendszere. Az előmenetele érdekében hajlandó tenni, vállalni a plusz feladatokat. Felértékelődött számára az előrehaladás és ezért áldozatokat vállalt.

Megváltozott a saját szerepéről alkotott hiedelme. A saját sorsáért és fejlődésért felelősséget egyfajta kezdeményező szerepet vállaló, amiért hajlandó többlet, plusz feladatokat végezni. Itt még nem jön elő a HR szerepe, itt a saját szerepét értelmezi újra.

Megváltozott a szervezetről és a vezetőiről alkotott hiedelme. Bence úgy gondolta, hogy érdemes maradnia, mert értékelik a vezetői, a szervezet. Bence megváltoztatta a vállalatról a hiedelmét, úgy látta, hogy érdemes ott dolgoznia, mert van igény arra, amit ő nyújtani tud. Újraértelmezte a viszonyát a szervezettel: elköteleződött a szervezet mellett.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

A meglepetés hatására: jelentőség, önbecsülés nő. Bence számára a munka értelmét, célját alapvetően az aktív hozzájárulás adja. Azáltal, hogy megtapasztalta, hogy értékelik a munkáját, az még inkább abba az irányba sarkallta, hogy vállaljon még feladatokat, felelősséget a szervezetért. Elindította azon az úton, hogy növelje a teljesítményét, vállaljon plusz feladatokat, amit a szervezetben elismeréssel honorálnak. Mindez növelte az önbecsülését és megerősítette. Ezáltal meg tudta tapasztalni, hogy van célja, jelentősége a munkájának, amiatt, hogy a vállalati célokhoz hozzá tudott járulni, ezáltal az értékeségét is meg tudta élni.

Mérleg. Jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a karrier orientáció (jelentőség, önbecsülés) jelentősége Bence számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Bence számára a munka értelmét, célját alapvetően az aktív hozzájárulás adja, ezáltal tapasztalja meg, hogy van értéke a munkájának. Azáltal, hogy újradefiniálta a helyzetet, még inkább meg tudta élni azt, hogy van miért dolgoznia, van célja, jelentősége a munkájának és ezáltal azt, hogy értékes a munkája. Tulajdonképpen a külső eseményeket, visszajelzéseket úgy értelmezte, hogy azáltal a munkájának még több értelmet, jelentést tulajdonítson, ami által növekszik az önbecsülése.

Csilla2

Meglepő esemény

Arra számított, hogy a vezérigazgató váltással neki is mennie kell a szervezetből, de az új vezérigazgató vele szeretne volna folytatni.

“Hát, ami most nagyon-nagy meglepetés volt, hogy amikor a vezérigazgatónak lejárt a mandátuma, én is össze voltam csomagolva, már megvolt, hogy kinek adom át a területet, aztán - nem úgy, hogy ő lesz az új HR vezető, hanem, amíg az új vezérigazgató nem hoz új HR vezetőt - és ezt mindenki így gondolta. Tehát, hogy fél évvel a vezérigazgató mandátumának lejártá előtt, én egy napon jöttem a vezérigazgatóval, egy napon fogok menni, ugye annyira közös ez, amit mi csináltunk. És fölhívott a váltás előtt egy héttel az új vezérigazgató, hogy menjünk el egy kávézóba, és hogy velem szeretne együtt dolgozni. És megkérdeztem, hogy miért. (nevet) [...] És azt mondta, hogy ő mióta tudja, hogy ő lesz a vezérigazgató, ő végig, rengeteg emberről kérdezgetett, hogy kivel és hogy érdemes, tehát hogy ki maradjon és ki menjen, és hogy ő olyan 15-20 embert rólam megkérdezett, és nem volt olyan ember, aki rólam rosszat mondana, ebből eredően ő szeretne velem együtt dolgozni. Tehát nekem ez nagyon-nagy, kellemes meglepetés volt. “

“Hát, amikor ugye az új vezérigazgató engem így felkért, akkor abban igazából az volt a pozitív élmény, hogy mindenkinek csalódást okoztam. Tehát mindenki azt gondolta, hogy én el kell, hogy menjek, azt a sok változást, amit én itt végig menedzseltem. [...] Akkor már gondolkodtak azon, hogy mit csináljanak vissza. Merthogy ugye az

kényelmesebb volt. [...]Tehát nekem az volt az egyik nagy élményem, hogy volt egy ilyen visszarendezés, és amikor kiderült, hogy maradok, ezek így elcsitultak. Jó, hát ha maradok, marad az intézmény. És örültek. Tehát nem volt bánat az emberekben, hogy én maradok, ilyen nagyon meghatározó figurának éltem engem meg, hogyha kiteszem a lábam, akkor itt valami más is meg fog történni. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Amikor a vezérigazgató mellette döntött, akkor azt egy értékítéletnek tartotta, tulajdonképpen ezt a választást, döntést tartotta az igazi értékítéletnek. Értékítéletnek a munkájára, rá vonatkozó értékítéletnek.

“És akkor azt hiszem, ezt a két nagy dolgot említettem, amikor megtartottak nyelvtudás nélkül, meg, tehát mindig látod ahhoz fűződik, hogy az ember dolgozik-dolgozik, és végül is akkor mondanak róla igazi értékítéletet, mikor választani kell. Nekem mindig az a mondanom, hogy a munkában persze nagyon sokszor kap az ember visszajelzést, de az igazi visszajelzés, amikor választani kell, akkor téged tartanak meg, vagy azt mondják, hogy kérnek egy új embert. Az az igazi választás vagy értékelése a munkámnak. (halkul) Mind a kettő történetem ehhez a váltáshoz kötődik. “

A helyzet átértelmezése

Újraértelmezte ezt a döntést, mert nem a múltbeli teljesítményére vonatkoztatta, hanem egy megelőlegezett bizalomnak tekintette, ami után bizonyítania kell. Emiatt újraértelmezte a munkakörét: új, még magasabb szintű elvárásokat definiált magával és a munkakörével szemben, a kapcsolatait: új, még magasabb szintű elvárásokat definiált a csapatával szemben, a feladatait: új lehetőségeket keresett.

Megváltozott a magáról alkotott képe: újradefiniálta az önbecsüléséhez a magabiztosságához való viszonyát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Újraértelmezte a saját és a HR a vállalatban betöltött szerepét (lásd részletesen a hiedelmeknél).

“Hát talán annyi még, hogy amikor így meghagytak, megválasztottak, akkor én ezzel mindig nagyon alázatosan, tehát sosem töltött el önelégültség vagy önteltség. Hanem mindig arra inspirált, hogy nekik is bebizonyítsam. És szerintem ez borzasztóan fontos, tehát hogy nem azt éreztem, hogy hmmm, akkor most meg vagyok dicsérve, vállon vagyok veregetve, és akkor én vagyok a sztár, hanem lejjebb csúsztam a magabiztosságban 5 szinttel, és azt mondtam, hogy ezt ki kell érdemelnem, mert ez egy előzetes választás, valamiért ezt megtették, de hogy őket biztosítani kell arról, hogy jól választottak, ezért én újra baromira, tehát 12 órát dolgoztam, és amikor én úgy éreztem, hogy ők meggyőződéssel gondolják, hogy jól választottak, akkor normalizálódott bennem ez a szint.[...] De én biztos vagyok benne, hogyha én most máshova megyek el, ugyanezt fogom csinálni. Na és ez olyan inspirációkat ad a munkámhoz, hogy én újra bizonyítsam, hogy én ugye megérem a pénzemet, vagy hogy jól választottak, hogy ezt ráraikom a csapatomra, és szárnyalunk, és menjünk előre. [...] hanem hogy mindig új és új lehetőségeket kutattam, és akkor, na most újra be kell bizonyítani gyerekek, hogy itt érdemi munka folyik. “

Cselekvés

Ennek megfelelően cselekedett: tizenkét órát dolgozott és bizonyította a rátermettségét.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A választásról és a vele illetve a munkakörével szemben támasztott elvárásokról alkotott hiedelme változott meg: sokkal magasabb szintűnek értelmezte, mint előtte volt. Emiatt megváltozott a munkaköréről, a munkafeladatairól, a munkakapcsolatairól alkotott hiedelme.

Újraértelmezte a saját magáról alkotott hiedelmét: az önbecsülése az újradefiniált elvárásokhoz képest lecsökkent. Ennek megfelelően újradefiniálta a HR csapat és a saját szerepét a szervezetben: új lehetőségeket kutató, érdemi hozzájáruló, megújuló szereplőként értelmezte magát és a HR területet.

Megváltozott az értékrendszere. Felértékelődött számára az, hogy a főnökeinek bizonyítson, ezért áldozatokat vállalt.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

A meglepetés hatására: észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. Csilla számára a munka értelmét alapvetően annak a bebizonyítása adja, hogy jelentős mértékben képes befolyásolni a vállalat működését, ezáltal tapasztalja meg, hogy van értéke a munkájának. Azáltal, hogy újradefiniálta az elvárásokat, még inkább meg tudta élni azt, hogy van miért dolgoznia, van célja, jelentősége a munkájának és ezáltal azt, hogy értékes a munkája.

Mérleg. Észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a karrier orientáció (észlelt hatás-karrier, jelentőség, önbecsülés) jelentősége Csilla számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Csilla számára a munka értelmét alapvetően annak a bebizonyítása adta, hogy jelentős mértékben képes befolyásolni a vállalat működését, ezáltal tapasztalja meg, hogy van értéke a munkájának. Azáltal, hogy újradefiniálta az elvárásokat, még inkább meg tudta élni azt, hogy van miért dolgoznia, van célja, jelentősége a munkájának és ezáltal azt, hogy értékes a munkája. Tulajdonképpen a külső eseményeket, visszajelzéseket úgy értelmezte, hogy azáltal a munkájának még több értelmet, jelentést tulajdonítson, ami által növekedett az önbecsülése.

Csilla3

Meglepő esemény

Egy multi környezetben megtartották a hivatalos nyelv ismerete nélkül és megvárták, hogy megtanulja azt. Továbbá ki akarták nevezni európai HR vezetőnek, amit nem vállalt el. Mindkettő nagyon meglepte.

“Kellems meglepetések igazából még egy volt, amikor most ez a, ugye nagyon sok angolnal dolgoztam együtt, ők nagyon gyorsan elfogadtak, tehát ott én voltam egyedül magyar, meg nő egy darabig a menedzsmentben, aki egy ideig ráadásul nem beszélt angolul, csak oroszul, az is egy nagyon-nagy meglepetés, hogy hogy az „istenbe” tartanak meg engem, aki ugye oroszul beszéltem, és ott a hivatalos nyelv az angol volt. Húsz expatriótával kellett együtt dolgoznom, és azt a toleranciát, hogy velem oroszul kell 6 hónapig, mert ugye kezdtem angolul tanulni, hogy velem hajlandók voltak 6 hónapig keresztül oroszul beszélni, és megvárták, hogy én angolul megtanuljak, és marha nagy respektem volt anélkül is, hogy nem beszéltem angolul. Például azt sem értettem, hogy miért.[...] ebbe a nemzetközi rendszerben megmaradtam, az meg mindig olyan nagyon pozitív élmény volt, hogy ezek hisznek bennem. Anélkül, hogy nem beszélem a nyelvüket, hogy mi az „isten” van bennem. És akkor kérdezgettem, és azt mondták, hogy az, ahogy [...] átalakítottuk a szervezet működését, és amilyen HR rendszerekkel én ehhez hozzájárultam, az őket mind arról győzte meg, hogy bármennyire nem beszélek angolul, így kell, hogy maradjon, mert ezt meg tudom csinálni, csak egy másik pályán. Sőt akkor följajánlották nekem, képzeld el, az is egy nagy ember volt, utólag tudtam meg, hogy nagy ember volt, hogy én legyek a multi európai HR főnöke. Két év után, hogy itt voltak az angolok Magyarországon. És arról például úgy értesültem, hogy egy pasas bejelentkezett hozzám a Központból, hogy jön, és beírtam, jó, hát jön, én nem vagyok egy ilyen tekintélytisztelő ember, fogalmam sincs, hogy ki kicsoda. [...] És amikor elment, ő kért fel, hogy vállaljam el, és én mondtam, hogy nem megyek sehova, én magyar ember vagyok, én a magyar kultúrához értek, és szerintem a HR az nagyon szorosán a kultúrába beágyazottnak kell lennie, meg a családom se, meg senki, és amikor elment, akkor megint visszajöttek az angolok, hogy mit akart. Merthogy senki máshoz nem ment be, egyszerűen megjött, megkérdezett, csinált egy interjút és egyszer csak elment. Na szóval ezek a pozitív élmények, hogy valamit látnak bennem, akik látnak engem működni, látod még nyelvtudás nélkül is, meg európai léptékben is, na és ez számomra kellemes, de még a mai napig nem tudom, hogy ez miből van, de gondolom, hogy a teljesítményből. Úgy látják, hogy az ember miket tesz, és akkor így úgy ítélik meg, hogy hasznos lehet máshol is. (halk) “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Nem igazán érti, hogy ezek a döntéseket mi alapján hozzák a vezetők, habár sejti, hogy a teljesítményből, csak nem akarja elfogadni, mert ez nem egyezik a saját hiedelmével a döntésről és a hozzá kapcsolódó bizonyításról. Számára a bizonyítás adja a munkájának a célját és a jelentőségét.

Magyarázat létrehozása

A két (Csilla2, Csilla3) esetet egy közös magyarázat követi, ennek elemzése és a vonatkozó részek Csilla2 esetben megtalálhatóak.

Mihály1

Meglepő esemény

Mihály két pozitív meglepetést mesélt el. Az egyik, amikor a létszámleépítés és az új pozíciókra való kiválasztást azok is elfogadták, akiket ez negatívan érintett és a maradék pedig pozitívan nyilatkoztak.

“Hát nézze. Egy dologtól nem tudok soha szabadulni sajnos. Az, hogy ezt a sok évet, mindig végigkísérte valahogy a létszámleépítés. [...] Tehát azt mondhatom, hogy nem volt olyan időszak, amikor az embernek nem kellett azzal foglalkozni, független amellelt, hogy fejleszt, szervez, mindig kellett valamilyen módon a létszámnak a csökkentését is csinálni. Ez nem változott és ez nem jó dolog. Tehát én azt mondom, hogy ennek a munkának ez a negatív része, jó, ez nem lehet igazán, a munkának ebben a részében nem lehet szépet fölfedezni. Nem hiszem, hogy valaki boldog attól, hogy embereket kell leépíteni. Itt legfeljebb mi, azon dolgozunk mindig, hogy ezek a leépítések, vagy dolgoztunk, ezek a leépítések tényleg korrekt módon menjenek végbe.[...] Tehát ilyen módon próbáltuk segíteni, meg hát a felmondások, azok abszolút, hát amennyire lehet más körülmények között történtek. Tehát ezek nagyon fontos, hogy a kollegám is, meg az elődjei is, mind pszichológusok, tehát adott esetben, ha szükséges, akkor tudják kezelni ezeket a kérdéseket is. [...] De hát hál istennek, olyan nagyobb balhék, ha szabad így mondani, leépítésnél nem voltak. Ugyanakkor itt volt egy nagyon pozitív dolog az elmúlt években, amit ugyanakkor nagyon pozitívként éltem meg, ami szintén párosult létszámleépítéssel,[...] Tehát azok az emberek, akik így kirostálódtak, ezek nem haragudtak. Tehát mielőtt elmentek mindenkivel beszélgettünk és abszolút megértőnek bizonyultak. Akik meg itt maradtak, azok sem kritizálták a HR-nek a munkáját, hanem kifejezetten nagyon pozitívan vélekedtek. És ez jó. És az is jó egyébként, hogy nagyon gyakran kapok, én személy szerint az emberektől, a sok leépítés ellenére is ilyen pozitív visszajelzéseket. Tehát ez nagyon jó az embernek a munkájában. Pedig azt szokták mondani, hogy a HR-eket mindenhol utálják. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Az elismerés, a pozitív visszajelzések az önbecsülését növelték, és megerősítésként értelmezte, hogy jól választott a HR szakma mellett.

“Tehát azt tudom mondani, azt tudom mondani, hogy én nem bántam meg, annak idején, amikor HR így alakult, hogy egy kicsit sodródtam, mert amikor engem oda fel, a gazdasági osztály élére tettek, akkor még nem tudtam, hogy mit tudom én, viszonylag gyorsan a HR-re kerülök, illetve a HR kerül hozzám. Ez nem volt tudatosan tervezve. [...] Szóval az biztos, hogy ha bármelyik más posztot, korábbi posztot tartottam volna meg, és nem indultam volna el ezen az úton [HR], akkor, akkor nem, valószínűleg nem mondhatnám magam, hát sikeres embernek, bármi is történt. “

A helyzet átértelmezése

Megváltozott a szakmáról és a saját szerepéről alkotott hiedelme (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Megváltozott a magáról alkotott képe: egyre inkább HR szakembernek tartja magát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Újraértelmezte a saját magáról alkotott hiedelmét: az önbecsülése nőtt, a pozitív visszajelzéseket a múltbeli döntéseire is vonatkoztatta, ezáltal megerősítette magát, hogy a múltban is jó döntéseket hozott (bár nem tudatosan, mert nehéz volt ezeket előre látni). Tehát a pozitív visszajelzések hatására egyre inkább HR szakembernek tartotta magát, és sikeres embernek, sikeres HR szakembernek tartja magát. Ezzel összhangban a szerepét is megváltoztatta, egyre inkább elköteleződött a HR vezető szerep mellett.

Megváltozott a szakmáról alkotott hiedelme. Bár nem tudatosan választotta a HR szakmát és nem könnyű feladatokat kapott, ezek a pozitív visszajelzések megerősítették a szakma iránti elkötelezettségét.

Megváltozott az értékrendszere. Felértékelődött számára az, hogy segítsen az embereknek, korrekten, etikusan, elfogadhatóan, emberségesen járjon el az emberekkel.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

A meglepetés hatására: Személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés nő. Mihály törekszik arra, hogy munkájában megtalálja azt, ami érdekes, ami szép, és egy-egy ilyen visszajelzés ebben segítik.

“Tehát én azt mondom, hogy ennek a munkának ez a negatív része, jó, ez nem lehet igazán, a munkának ebben a részében nem lehet szépet fölfedezni.”

Mihály számára a munka értelmét alapvetően a személyes elköteleződés¹⁶ adja, hogy mindig talál olyan érdekes feladatot, ami lelkesedéssel tölti el.

“Lehet, hogy holnap sztrájkolnak, lehet, hogy holnapután elmegyek a cégtől, de hát közel vagyok már a nyugdíjhoz. Tehát ez egy, én még mindig látok, mindig van fantázia a munkába. Tehát, ha amúgy szomorú vagyok, vagy fáradt vagyok, vagy elkeseredett, vagy bizonyos dolgok nem, miattam, mert nem úgy alakulnak, ahogy gondolom, ezzel együtt, hogy mondjam, meg tudok mindig újulni. Mert van valami érdekes dolog, megint adódik valami és akkor nagy lelkesedéssel neki tudok állni. És nem azt mondom, hogy hé a fene, hát már öreg vagyok, már nem érdekel. Ha az ember így gondolkodik, akkor föl kell adnia. Akkor nem szabad ezt csinálni tovább. Úgyhogy egyelőre így gondolkodom.”

A pozitív visszajelzések megerősítették, hogy van értelme a munkájának. Számára a munkája akkor értelmes, ha lelkesedéssel tud a munkájának nekiállni, egy-egy ilyen pozitív visszajelzés pedig segít neki abban, hogy azokban a feladatokban, mint a létszámleépítés, amiben elsősre nem tud, abban is megtalálja a szépet, a pozitívat.

Mérleg. Személyes elköteleződés, jelentőség, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a szakember orientáció (személyes elköteleződés) jelentősége Mihály számára.

¹⁶ a munka értelmessége abból az érzésből fakad, ahogyan az egyén személyesen felélénkül és belemélyed a munkájába

Az eset összefoglaló értelmezése

Mihály számára a munka értelmét alapvetően a személyes elköteleződés adta, hogy mindig talál olyan érdekes feladatot, ami lelkesedéssel tölti el. A pozitív visszajelzések megerősítették, hogy van értelme a munkájának. Számára a munkája akkor értelmes, ha lelkesedéssel tud a munkájának nekiállni, egy-egy ilyen pozitív visszajelzés pedig segít neki abban, hogy azokban a feladatokban, mint a létszámleépítés, amiben elsőre nem tud, abban is megtalálja a szépet, a pozitívát.

Mihály2

Meglepő esemény

Mihály két pozitív meglepetést mesélt el. Az első az első esetben szerepel, a második, amikor a létszámleépítések ellenére az év emberének választották a cégénél.

“És az előző helyemen pl, a vége felé talán, 2000-ben vagy nem tudom mikor, a, és erre nagyon büszke vagyok arra a címre, hogy a dolgozók szavazhattak, hogy ki az év embere. És engem választottak. Tehát eleve egy vezetőt, persze ebben az is benne van, hogy a vezetőket ismerik a legjobban, azt is hozzá kell tenni. Tehát nyilván szűkül a kör. A legtöbbet a vezetőket ismerik. De, hogy egy ilyen címet, mondjuk egy HR-es vezető kapott, én nagyon-nagyon büszke vagyok. Ez egy nagyon-nagyon örömteli dolog volt. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

A két (Mihály1, Mihály2) esetet egy közös magyarázat követi, ennek elemzése és a vonatkozó részek Mihály1 esetben megtalálhatóak.

Viktor2

Meglepő esemény

Viktor számára pozitív meglepetés volt a kollégái elismerése: a búcsúztatásakor egy kis füzetbe összegyűjtötték azt, hogy mennyi jót köszönhetnek neki, a közös munkának.

“Az mondjuk részben az, hogy sok olyan volt kollegám van, akivel a mai napig tartom a kapcsolatot és ez sok esetben olyan módon is működik, hogy amikor valamilyen válaszúthoz érkeznek az életükben, vagy dilemma elé kerülnek, vagy nehéz helyzetbe, akkor mind a mai napig előfordul, hogy olyan volt kollega, akikkel már nem dolgozom együtt, akkor még mindig megkeresnek, megkérdeznek, a véleményemet kérdezik, ami nekem fontos és jól esik. És ez azt, mondjuk, erősíti meg bennem, hogy biztos, nyilvánvalóan nem mindenkinek, de vannak olyan emberek, találkozom időről-időre olyan emberekkel, akikkel én tudok valamit nyújtani és tudok valami olyat nyújtani, ami számukra is fontos lehet nekik, őket segíti abban, hogy fejlődjenek, hogy elérjenek

valamit és ezt akár még élvezzék is. Egy nagyon-nagyon jó élményem volt, ami szintén mondjuk egy ebben egy megerősítést adott, amikor az egyik volt cégemtől eljőve, ott egy nagyobb csapatom volt, 24-25 ember, akik írtak nekem a végén, amikor eljöttem, búcsúzóul egy ilyen kicsi könyvecskét. Mindannyian írtak egy pár, még most is elcsuklik a hangom, mert tényleg annyira jól esett ez akkor is és mind a mai napig, hogy írtak egy pár gondolatot arról, hogy mit jelentett nekik az, hogy velem dolgoztak, hogy én dolgoztam velük, mint vezető és ezt ők hogyan élték meg és mondom tényleg érezni, hogy elcsuklik a hangom, mert hihetetlen jó érzés volt ezt megélni és ezt az ajándékot megkapni tőlük. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Viktort ez a helyzet megerősítette, hogy tud hatni a munkatársaira, tudja őket pozitív irányba terelgetni, és ezt a munkatársai értékelik.

“Szóval az sokat jelentett az nekem és jelent a mai napig. És mondjuk ezek is, tehát nagyon fontosak, amikor az embert arcul csapja egy helyzet, mert abból is rengeteget lehet tanulni, de rengeteg erőt és örömet adnak ezek a pozitív visszacsatolások nyilvánvalóan, amik segítenek abban, hogy én is azt érezzem, vagy fölismerjem akár, hogy melyek a munkámnak, vagy akár az életemnek azok az elemei, amik akármilyen kicsi mértékben, de esetleg értéket tudnak másoknak nyújtani. [...] És hát mondjuk az jött mondjuk ebben a füzetecskében is vissza, hogy ők ezt érzékelték, értékelték és úgy látszott ott is, hogy hát ők is elindultak egy adott úton, hogy ami hát előbb-utóbb aztán teljesen a sajátjuk lesz nyilvánvalóan, de mégis az elején kell egy kicsi terelgetés, tanítás, támogatás, segítség ebben a dologban. “

A helyzet átértelmezése

A pozitív meglepetések, visszajelzések mind hozzájárulnak ahhoz, hogy átértelmezze a saját és a HR szerepét (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Megváltozott a magáról alkotott képe: egyre inkább fejlesztő, támogató vezetőnek tartja magát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Ennek megfelelően cselekedett a fejlesztésre sokkal több időt, energiát szánt.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Megváltozott a HR és a saját szerepéről alkotott hiedelme. A pozitív visszajelzések megerősítik a támogató HR vezető szerepben: a személyes céljai egyre inkább egybeesnek, egyre inkább azonosulni tud ezzel a szereppel, amely szerep lehetővé teszi, hogy változásokat vigyen végbe mások életében, amelyet egyúttal az érintettek értékelnek is.

“én azt gondolom, hogy egy HR-es munkájában az igazi visszajelzés az az, amikor azt érzékeli az ember, hogy egyszer csak elkezdnek hozzá vezetők jönni, vagy beosztottak, tehát a munkatársai végül is, kérdésekkel, problémákkal, dilemmákkal és ezek nem csak olyan nagyon jól körüldefiniálható, hogy mi van ebben az adott belső szabályzatban,

vagy hogyan értelmezem azt, hanem sokkal komplexebb és lágyabb történetekkel, hogy gondom van egy adott munkatársammal, hogy lássak neki, picit nehezen birkózom meg most az adott vezetői feladatommal, akkor mit tudnánk erről beszélgetni, vagy van egy átszervezés, amit meg kéne csinálnom, akkor hogyan lássak neki. Tehát, ez megint csak egy olyan visszajelzés, hogy ha ugye bízunk az ember abban, hogy nem jön oda hozzám senki beszélgetni, ha nem számít arra, hogy ettől a beszélgetéstől ő kap valamit. És ugye a tendenciában én azt érzem, hogy egyre többen jönnek beszélgetni, mint, szemben azzal, mintha egyre kevesebben jönnének beszélgetni, akkor megint azt érzékelem, hogy az az eredeti mondjuk célkitűzésem, hogy én másoknak segítek abban, hogy a saját feladataikkal, problémáikkal, életükkel boldogulni tudjanak, akkor azt gondolom, hogy jó, akkor lehet, hogy valamit jól csinálunk abban, amit próbálok nyújtani a munkám során. “

Megváltozott a saját magáról alkotott hiedelme: az önbecsülése nőtt, a pozitív visszajelzéseket magára és a szerepére is vonatkoztatta, ezáltal megerősítette magát, hogy érdemes fejlesztő HR vezetőként támogatni a munkatársait.

Megváltozott az értékrendszere. Felértékelődött számára a fejlesztés, hogy másokat segítsen, támogasson, ez a személyes céljai közé is bekerült.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

A meglepetés hatására: észlelt hatás-szolgálat, önbecsülés nő. Viktor számára a munka értelmét alapvetően az értékek átadása, nagy hatású változás véghezvitele adta. A fejlesztő munkára adott pozitív elismerés Viktornak ahhoz szükséges, hogy meg tudja tapasztalni, hogy a munkájával értéket teremt másoknak.

Mérleg. Észlelt hatás-szolgálat, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a szolgálat orientáció (észlelt hatás-szolgálat) jelentősége Viktor számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Viktor számára a munka értelmét alapvetően az értékek átadása, nagy hatású változás véghezvitele adta. Az egyénektől a fejlesztő munkájára érkező pozitív visszajelzések mind megerősítik a szolgálat orientációt, mintegy ellenpólusát képezik a negatív visszajelzéseknek, mint ami a Viktor1 esetben szerepel, ami elbizonytalanította és az észlelt hatás-karrier mechanizmusra vonatkozik. Tulajdonképpen úgy tűnik, mintha Viktornak kettős célja lenne: az egyik nagy hatás, változás megvalósítására vonatkozik, ebben érték kudarcok – ezt mutatja be az 1 eset, ez az észlelt hatás –karrier mechanizmusához kapcsolódik. A másik cél a személyes fejlesztésre vonatkozik, ami egy új célja (az interjú készítését megelőzően volt egy vezetői képzés, akkor tűzte ki maga számára), ezt mutatja be a 2 eset, ez az észlelt hatás – szolgálat mechanizmushoz kapcsolódik. Mindkét célrendszer él egymás mellett párhuzamosan: a fejlesztő cél a szervezetben is kimondásra került, a cél megvalósítása során sikereket ért el, ami számára megerősítő hatású, a nagy változások megvalósítása pedig nem került kimondásra, kudarcok kapcsolódtak ehhez, ami elbizonytalanította és feszültséggel töltötte el. Ha a két célt összehasonlítjuk: a változás megvalósító cél egyre vesz a

jelentőségéből, de még mindig fontosabb, mint a fejlesztő cél. Ezt alátámasztja az is, hogy Viktor a fejlesztés kapcsán azt mondja, hogy értéket ad másoknak, és nem arról beszél, hogy ez adja meg a munkájának az értelmét.

Szilvia2

Meglepő esemény

Sikerült képviselni a munkavállalói érdekeket az anyavállalat vezetése felé úgy, hogy azt elfogadják, annak ellenére, hogy eredetileg úgy tűnt, hogy erre nincs lehetőség.

“ami még így fontosabb a HR-ben, vagy a HR-rel kapcsolatban az az, hogy hát valamiféle diplomácia, vagy ez a hogyan kommunikáljunk dolog, meg hogy hogyan. Tehát hogy nagyon kell tudni azt, hogy hogyan tárljunk dolgokat és hogy hogyan fölfele és lefele és hogy hogyan próbáljunk meg elfogadtatni, vagy átvinni, elfogadtatni, vagy megértetni valamit, illetve húú, ezt nehezen tudom megfogalmazni. Tehát, igen, valószínűleg a diplomácia a legjobb szó rá, hogy fölfele is, meg lefele is, mármint úgy, hogy a főnökök felé, ha valamit el akarok érni, vagy a társaim, meg a többi vezető, illetve az emberek felé, hogyan közvetítem azt, amit, hogyan közvetítem feléjük azt, amit mondjuk akár nem értek vele egyet, de kell, illetve hogyan próbáljam meg azt, amit szeretnék, hogy elérni velük, vagy náluk a kinti vezetéskor, azt hogyan kell úgy tárlni, hogy az elérje a célját. [...]tehát sokkal jobban esik az, amikor olyanokat mondhattam, hogy akkor a fizetésemelés az ennyi, meg ilyen sok és mellette még ezt adjuk, meg azt adjuk, aztán az már nem esett jól, amikor ezeket így mind elmondtam és akkor utána azt mondták, hogy de hát miért csak ennyi, mert hogy a nemtom húsnak az ára az meg mennyivel fölment és akkor miért nem adunk mi is annyival többet, mint amennyivel drágább a hús. Szóval az meg megint az a fele, hogy nem lehet mindenkivel jól tenni, meg hogy a negatív hangok azok hamarabb ideérnek.[...] Hát aztán hogy a, mondjuk, hogy adjak a másik oldalról is, meg mondtam, hogy azt elég fontosnak tartom én, hogy hogyan tárlom a dolgokat fölfele, hogyha valamit el akarok fogadtatni. Fizetésemelés, megint csak, ez sarkalatos pont ilyen helyeken. Tehát itt sajnos nem, de az előző munkahelyeimen azért ott komoly procedúra volt az, hogy most az éves fizetésemelés az mennyi legyen, hogyan, mi alapján, milyen adatokat szedjük össze hozzá, miért pont annyi, mi a javaslatunk. [...] Az előző cégeimnél[...] Na, ott az, hogy, tehát egy idő után rájöttem, vagy rávezettek arra, hogy igen, hogyha adatokkal alátámasztom, akkor el tudom érni azt, hogy ennyi meg ennyi legyen a béremelés, hogyha úgy, tehát hogyha ők úgy gondolják, hogy ennyi eredetileg, de én alá tudom támasztani, hogy ennyi kéne és ha azt ügyesen csinálom, akkor azt elfogadják. Meg kellett tanulni, tehát és abban mondjuk volt segítségem, a kinti HR részéről ott az előző cégeknél, de az egy jó tanuló pálya volt, hogy igen, ezt is lehet, tehát hogy ez mennyire, tehát hogy ez valamelyest rajtunk is múlik és nem csak kívülről diktálják. [...] tehát ezeket az utakat megtalálni, meg végigjárni, ez olyan jó volt, hogy ezt lehet, tehát hogy el lehet érni és aztán ezt már, már ezt a fajta tudást úgy igyekeztem továbbvinni a következő helyen is és igen, nem kell belenyugodni abba, hogy onnan azt mondják, hogy, hanem akkor próbáljuk meg azt, hogy hogyan lehet sok oldalról alátámogatva elfogadtatni valami mást is. “

Feszültség megtapasztalása

Feszültség akkor van, ha nem sikerült az érdekeket képviselni, mert akkor azt el kell fogadtatnia a munkavállalókkal. A munkavállalók pedig, ha nem sikerült az

érdekképviselőt és egy kicsit magasabb fizetésemelés, akkor elégedetlenségüket fejezik ki, ami érzékenyen érinti Szilviát. Tulajdonképpen a pozitív meglepetés ahhoz kapcsolódott, hogy a várakozással ellentétben sikerült elérni a pozitív változást az anyavállalat vezetésénél.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Egy kérdésből lehet következtetni arra, hogy ezek a pozitív esetek, meglepetések megerősítik abban, hogy így folytassa a munkáját.

“mármint most nyilván arra vagy kíváncsi, amik így megerősítenek abban, hogy ezt csináljam tovább, meg...”

Tehát a diplomáciai sikerek ahhoz szükségesek, hogy meg tudja tapasztalni, hogy a munkájával segít másoknak, másokon: a kisbérű munkások életét valamelyest sikerül megkönnyítenie. Ha nem sikeres ezen a téren, az elbizonytalanítja ebben.

A helyzet átértelmezése

A munka adta lehetőségeket és korlátokat értelmezte át, tulajdonképpen a feladatait értelmezte át: lehetőséget látott bizonyos -- eddig érinthetetlennek vélt -- limitet, a fizetésemelés szintjét újratárgyalni.

Megváltozott a magáról alkotott képe: egyre inkább diplomatának is tartja magát (lásd részletesen a hiedelmeknél).

Cselekvés

Ennek megfelelően cselekedett.

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

A feladatok köréről és a lehetőségekről alkotott hiedelme változott meg.

Megváltozott a saját magáról alkotott hiedelme: megtapasztalta, hogy képes arra, hogy addig megváltoztathatatlanok hitt dolgokat megváltoztasson.

“ha azt ügyesen csinálom, akkor azt elfogadják”

“ez olyan jó volt, hogy ezt lehet, tehát hogy el lehet érni és aztán ezt már, már ezt a fajta tudást úgy igyekeztem továbbvinni a következő helyen is és igen, nem kell belenyugodni abba, hogy onnan azt mondják, hogy, hanem akkor próbáljuk meg azt, hogy hogyan lehet sok oldalról alátámasztva elfogadtatni valami mást is”

Megváltozott a saját szerepéről alkotott hiedelme, ő, mint diplomata, aki el tud érni célokat, javítani tud a munkatársai anyagi helyzetén, el tudja a munkatársai körében fogadtatni a kellemetlen híreket.

Megváltozott az értékrendszere. Felértékelődött számára a diplomácia, hogy elfogadtasson felfelé és lefelé is dolgokat.

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

A meglepetés hatására: észlelt hatás-szolgálat nő, önbecsülés nő. Amikor sikerült az általa várt pozitív hatást elérnie, akkor ez megerősítette, csökkent a feszültség benne.

Szilvia számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások fejlesztése adja. Az észlelt hatás mechanizmust, a jelentőséget és az önbecsülését érintette ez a meglepő helyzet.

Mérleg. Észlelt hatás-szolgálat, önbecsülés nő. A mechanizmusok tartós változását figyelhetjük meg, mert felértékelődött számára a jelentőségük.

Érintett orientáció

Ebben az esetben felértékelődik a szolgálat orientáció (észlelt hatás-szolgálat) jelentősége Szilvia számára.

Az eset összefoglaló értelmezése

Szilvia számára a munka értelmét alapvetően a segítség, mások fejlesztése adta. Tulajdonképpen az új lehetőség teremtés, az érdekképviselés, a diplomácia azért vált különösen fontossá Szilvia számára, mert ez volt az egyik olyan terület, ahol nagyon sok negatív kritika, megjegyzés érte – tekintve, hogy alapvetően alacsony bérű, alacsony képzettségű munkatársakat alkalmazó termelő vállalatoknál dolgozott. A kritika pedig feszültséget jelentett számára, elbizonytalanította, ahogyan azt az első számú (Szilvia1) esetben is olvashattuk. Tehát a sikeres diplomáciai tevékenység tulajdonképpen a negatív megjegyzések számát tudta csökkenteni, így számára egyfajta feszültségcsökkentő szerepet is játszott, és megerősítette abban, hogy el tud érné változásokat és segíteni tud az alacsony képzettségű és bérű munkatársain.

6.2.2.2. Nincs változás a munka jelentésében

Norbert3

Meglepő esemény

Egy negatív, kritikus visszajelzésre egy olyan jó teljesítményt nyújt, amit mind a vezetője mind nemzetközi szinten elismernek.

“Illetve pozitív, az, amikor külföldiek is megdicsérték azt, amit csináltam, és a dolgozók is, tehát egyszerre jól is érezték magukat, mert az ötletekkel. Ötletpályázat, amit csináltam, én találtam ki, hogy működtessük pontokkal, és a dolgozók beválthatják a pontokat. És ez külföldre is elment. “

“Ez az ötlet pályázat. Én egy nagyon bonyolult prezentációt készítettem az igazgatónak. Amit még, nem, Ő akarta bemutatni az összes ország igazgatónak, és kérte hogy készítsék, és utána visszadobta, azt mondta, hogy ez borzalom. Utána két nap múlva letettem egy olyan prezentációt, hogy, amit bemutatott, kapott visszajelzést, természetesen őt dicsérték meg, hogy ez nagyon jó. Fényképekkel alátámasztva, mit valósítottunk meg. Teljesen egy ilyen leegyszerűsített, valósággal. Tehát hogy az eredményre koncentrálva, kis folyamattal csak, célok. És ez egy nagyon jó visszajelzés volt. Azóta is ezt emlegeti utána 6 hónapig, hogy az hogy lehet. Ugye fekete fehér, kapott egy rosszat, aztán meg kapott egy olyan minőséget, amivel ő dicsekedett. Sokszor megjelenik ez a munkámba ez, a nagy különbségek. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség – ugyanakkor a negatív visszajelzések miatt érzett harag ebben a történetrészben is megjelenik.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

Ez a helyzet megerősíti, hogy benne nincs hiba, ő így működik. Ha ő tud jó teljesítményt nyújtani, akkor a szervezetben van a hiba, mert ők nem tudnak ezzel élni, ők nem adnak olyan feladatokat, ami őt érdekli. Tehát a pozitív visszajelzések, a meglepően pozitív elismerést úgy értelmezi, hogy a kialakult helyzetért a szervezetet teszi felelőssé.

“A teljesítményem az nagyon fluktuál. Úgy látom, most hogy beszélgetünk. Teljesen attól függ, hogy érdekel, vagy nem érdekel. Érdekel és kihívást látok benne, akkor magas a teljesítmény. Ha nem érdekel, csak meg kell felelni, megfelelni megfelelek, de viszont az viszont nagyon alacsony teljesítményen történik. Kicsit hisztis vagyok úgy látom (nevet). Tehát ami nagyon tetszik azt nagyon jól meg tudom csinálni és megfelelek. Ami meg nem azt pedig úgy elmegy szinten. És ezt a multi, úgy néz ki, egy multi nem nagyon tolerálja, illetve nehezen fogadja el. Tehát állandó teljesítmény kell, állandó magas teljesítmény kellene. Ezért néha úgy érzem, hogy nem vagyok multi komform. És ezért nem érzik a vezetőim sokszor, hogy mi az a furcsaság velem kapcsolatban. Tehát éreznek valamit valószínű, de nem vagyok az az igazi multi ember. Igen, ez most nagy problémát jelent számomra. Hogy lesz az elkövetkező 10-20 év? Cégen belül, cégen kívül? Ezért itt, nem csak az elvárások jönnek, hanem sokszor saját magamnak kell kezdeményezni sok mindent. S amikor látom, hogy hiába kezdeményezem, nem adnak rá erőforrást, vagy a dolgozóknak ez még rosszabb, még jobban leterhelem őket, akkor elmegy a kedvem a kezdeményezéstől, és akkor a motivációt már elveszítem. Ilyenkor jön a rossz visszajelzés, hogy akkor még jobban, még gyorsabban, még jobb eredményeket produkáljak. “

A helyzet átértelmezése

A pozitív visszajelzések, az elismerések nem változtatták meg a helyzetről, magáról és a munkáról adott értelmezését. A pozitív meglepetés hatására is visszakanyarodik ahhoz a gondolathoz, amit az Norbert1 esetében ismerhettünk meg. Tehát továbbra is ott van benne a szervezettől -- a multi világot képviselő szervezettől -- való eltávolodás gondolata.

Cselekvés

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Érintett orientáció

Az eset összefoglaló értelmezése

Ez az eset ellentmondásban van azzal, ahogyan Norbert az elköteleződéséről és a felelősségvállalásáról beszél az új főnöke teljesítmény-értékelését követően (Norbert2 eset). Úgy tűnik a párhuzamosan él benne a szervezetet/vezetőséget felelősségre vonó és a saját felelősségét elhárító magyarázat és a felelősséget vállaló és elköteleződő magyarázat, amelyek egymással feszültségben vannak, és kognitív disszonanciát okoznak.

Norbert számára a munka értelmét alapvetően az adta, hogy munkatevékenységen keresztül ki tudja fejezni, érvényre tudja juttatni és fejleszteni tudta az énjét. A negatív visszajelzések hatására nem tudta megélni a személyes elköteleződését a munkájában. Norbert a számára meglepő pozitív visszajelzéseket úgy értelmezte, hogy visszatért a számára fájó negatív visszajelzésekre, így tulajdonképpen figyelmen kívül hagyta ezeket. Ezáltal egyik elismerést, pozitív visszajelzést sem értelmezte úgy, hogy azáltal a munkájának még több értelmet, jelentést tulajdonítson, ami által növekedett volna az önbecsülése.

Norbert4

Meglepő esemény

A kiemelkedően pozitív élmények között sorolja fel Norbert az ötletpályázat mellett (Norbert3 eset) a tréningek megszervezésének esetét. A mintázat ugyanaz: kap egy negatív visszajelzést, és ezt követően nyújt színvonalasat, amit elismerés követ.

“Például, hogyha valamire, így, dolgozói ötleteken kívül volt még a tréningek megszervezése dolgozóknak. Nagyon rossz visszajelzést kaptam, hogy szervezzem meg, utána, mondjuk a fényképekkel, meg volt a táblázat, érthető volt, akkor meg azt, hogy ez különleges. Hát benne van, hogy ki lett kiképezve, ki fog egy kis körbe, aki eddig képzésre vár, aki ki lett képezve, és akit képzünk. S pillanatok alatt a fényképek mellett meg lehet nézni a gépen, hogy ki mire van feljogosítva, egy egyszerű táblázat és mindenki látja, hogy ki melyiken tud dolgozni. Ez is egy jó visszajelzés volt, az elején meg rossz, hogy nem csinálom meg. Tehát én mintha spórolnék az energiával, mindig az jön, spórolnék egy kicsit vele. S egy külső elvárásra éppen megugrik. Jó, akkor, ha ezt akarjátok, akkor tessék. “

Feszültség megtapasztalása

Nincs feszültség – ugyanakkor a negatív visszajelzések miatt érzett harag ebben a történetrészben is megjelenik.

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Magyarázat létrehozása

A két (Norbert3, Norbert4) esetet egy közös magyarázat követi, ennek elemzése és a vonatkozó részek Norbert3 esetben megtalálhatóak.

Melinda4

Meglepő esemény

Melinda a kitüntetést, jutalmat nem tekinti pozitív meglepetésnek, nem is veszi figyelembe. Ami számára meglepő volt, az az, hogy egy fejedőszak ajánlatokkal bombázta és elismerte, mint szakembert, mint vezetőt.

“ha csak a munka területét veszem alapul [pozitív hatás, ami a munka jelentését befolyásolta], hát mit tudom én, kitüntetés, meg jutalom, meg volt olyan időszak, amikor hát ez teljesen véletlenek hoznak ilyen szituációt, voltam egy tanfolyamon és volt ott egy fejedőszak és valahogy nagyon kinézett magának és utána egy csomó ajánlat, hogy menjek el ide dolgozni, oda dolgozni, amin nagyon meg voltam lepődve, tehát én nem tartottam magam olyan kiemelkedő tehetségnek, tehát az jó, azt tudom, hogy szorgalmas vagyok és megcsinálom, amit rám bízhatnak egy munkát, de hát, biztos volt benne, hogy menjek ide, az Audi-hoz, meg Kecskemétre meg ilyenek. Tehát első számú vezetői pozíciót semmiképpen nem vállaltam volna, mert az még ennél is sokkal nagyobb lekööttséget jelentett volna, tehát ez a pozitív, “

“ [pozitív történést még]Hát az nekem fontos volt, tehát én elég öntörvényű vagyok, tehát én úgy gondolom pl., a kitüntetés, meg sok minden ilyen külsőség az esetleges is lehet, tehát annál sokkal nagyobb, sokkal fontosabbnak tartottam azt, hogy tiszteltek a kollegáim és értékelték a munkám. Az meg ilyen hétköznapi dolgokba nyilvánult meg, tehát hogyha és megbíztak bennem, tehát tudták, hogy nyugodtan bármikor hátra lehet fordulni, bármit lehet csinálni, amit megbeszéltek az úgy van, tehát ezek számomra sokkal fontosabbak voltak. “

Feszültség megtapasztalása

A saját előfeltevések megkérdőjelezése

Nem kérdőjelezi meg, a saját előfeltevéseit, nem tartja továbbra sem magát tehetségesebbnek, mint az előtt.

Magyarázat létrehozása

A pozitív visszajelzések, az elismerések nem változtatták meg a helyzetről, magáról és a munkáról adott értelmezését. A meglepően pozitív értékelést nem tekinti reálisnak, nem is veszi figyelembe, a saját értékelésére támaszkodik. A kapott kitüntetések nem értékeli. A fejedőszak meglepő értékelését és a kapott kitüntetések, elismeréseket is átértelmezi. A fejedőszak értékelését úgy értelmezi át, hogy ő nem tartja magát tehetségesebbnek, csak szorgalmasnak, meg a felajánlott lehetőségek sem érdekelték, így egyszerűen leminősítette az értékelést. A kapott elismeréseket, kitüntetésekkel azzal minősítette le, hogy azok esetlegesek is lehetnek.

A helyzet átértelmezése

Cselekvés

Hiedelmek és értékek megváltoztatása

Munka jelentésének változása

Érintett mechanizmus

Érintett orientáció

Az eset összefoglaló értelmezése

Melinda számára a munka értelmét alapvetően a nehéz feladatokkal való megbirkózás, a bizonyítás, a siker elérése adta, ezáltal tapasztalja meg, hogy van értéke a munkájának. Melinda a számára meglepő pozitív visszajelzéseket úgy értelmezte, hogy valamilyen kifogást emelt mindegyik ellen, így tulajdonképpen figyelmen kívül hagyta ezeket. Ezáltal egyik elismerést, pozitív visszajelzést sem értelmezte úgy, hogy azáltal a munkájának még több értelmet, jelentést tulajdonítson, ami által növekedett volna az önbecsülése.

Hivatkozások jegyzéke

- Abbott, A. (1989): The new occupational structure: What are the questions?, *Work and Occupations*, 16(3), pp. 273-291.
- Abelson, R. P. – Aronson, E. – McGuire, W.J. – Newcomb, T. M. – Rosenberg, M. J. – Tannenbaum, P. H. (1968): *Theories of cognitive consistency: a sourcebook*. Chicago, Rand McNally.
- Abelson, R. P. (1976): Script processing in attitude formation and decision making. In: John S. Carroll, J. S. – Payne, J. W. (eds.): *Cognition and Social Behavior*. (pp. 33-46.) Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Abelson, R. P. (1981): Script processing in attitude formation and decision making, *American Psychologist*, 36, pp. 715-729.
- Ackah, C. – Heaton, N. (2003): Human resource management careers: different paths for men and women?, *Career Development International*, 8 (3), pp. 134-142.
- Amabile, T. M. – Hill, K. G. – Hennessey, B. A. – Tighe, E. M. (1994): The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950-967.
- Andersson, M. (1992): the meaning of work and job, *International Journal of Value-Based Management*, 5(1), pp. 89-106.
- Ashford, S. J. – Taylor, S. (1990): Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, pp. 1-39.
- Ashforth, B. E. – Kreiner, G. E. (1999): How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24, pp. 413-434.
- Ashforth, B. E. – Saks, A. M. (1996): Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 149-178.
- Ashforth, B. E. (2001): Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (6. ed.). Budapest, Balassi.
- Bácsi, K.– Szótsné Kováts, K. – Takács, S. – Toarniczky, A. (2006): Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség. Versenyben a világgal 2004-2006, gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – című kutatás 39. műhelytanulmánya
- Balogun, J. – Johnson, G. (2004): Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 523-549.

- Bandura, A. (1977): *Social learning theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Barr, P.S. – Stimpert, J. L. – Huff, A.S. (1992): Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pp. 15-36.
- Barsalou, L. W. (1992): Frames, concepts and conceptual fields. In A. Lehrer – E. F. Kittay (Eds.): *Frames, fields and contrasts: New essays in semantic and lexical organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc., pp. 21-74.
- Bartlett, F. C. (1932): *Remembering*. Oxford, England: University Press.
- Bartunek, J. M. (1984): Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 355-372.
- Bartunek, J. M. (1988): The dynamics of personal organizational reframing. In Quinn, R.E. – Cameron, K. S. (Eds): *Paradox and transformation*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- Bartunek, J.M. – Moch, M. K. (1987): First-order, second-order, and third-order change and organizational development interventions: a cognitive approach, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23, pp. 483-500.
- Baumeister, R. F. – Leary, M. R. (1995): The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, pp. 497-529.
- Baumeister, R. F. – Vohs, K. D. (2002): The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder – S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology*, New York: Oxford University Press, pp. 608-618.
- Baumeister, R. F. (1991): *Work, work, work, work. Meanings of Life*, New York, The Guilford Press, pp. 116-144.
- Bazerman, M. H. – Carroll, J. S. (1987): Negotiator cognition, *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 247-288.
- Bean, C. – Eisenberg, E. M. (2006): Employee sensemaking in the transition to nomadic work, *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), pp. 210-222.
- Beck-Bíró, K. (2009): *A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői*, Ph.D. értekezés, Budapest, Vezetéstudományi Intézet.
- Bellah, R. N. – Madsen, R. – Sullivan, W. M. – Swidler, A. – Tipton, S. M. (1985): *Habits of the heart*, Berkeley, University of California Press.
- Bem, D. J. (1970): *Beliefs, attitudes, and human affairs*, Brooks/Cole Publishing Co., Belmont, CA.
- Benhabib, S. (1999): Sexual difference and collective identities: The new global constellation, *Signs*, 24 (2), pp. 335-361

- Berg, J. M. – Dutton, J. E. – Wrzesniewski, A. (2008): What is job crafting and why does it matter?, Center for positive organizational scholarship, Michigan Ross School of Business.
- Berg, J. M. – Dutton, J. E. – Wrzesniewski, A. (forthcoming): Job crafting and meaningful work. in Dik, B. J. – Byrne, Z. S. – Steger, M. F. (Eds). Purpose and Meaning in the Workplace, Washington, D.C., APA Books.
- Berg, J. M. – Wrzesniewski, A. – Dutton, J. E. (2010): Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), pp. 158-186.
- Berger, P. L. – Luckman, T. (1966): *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York, Doubleday.
- Berte, G. L. (1989): *The meaning that police officers make of their work: A phenomenological study of police occupational stress*. Ph.D. dissertation, University of Massachusetts
- Biocca, F. (1991): Viewers' mental models of political messages: Toward a theory of the semantic processing of television. In F. Biocca (Ed.): *Television and political advertising*, Vol. 1, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc., pp. 27-89.
- Bird, S. (2007) Sensemaking and identity, the interconnection of storytelling and networking in a women's group of a large corporation, *Journal of Business Communication*, 44(4), pp. 311-339.
- Blenkinsopp, J. – Zdunczyk, K. (2005): Making sense of mistakes in managerial careers, *Career Development International*, 10(5), pp. 359-374.
- Blumer, H. (1966): Sociological implications of the thought of George Hubert Mead. *American Journal of Sociology*, 71, pp. 535-548.
- Bodor, P. (2002): *Konstruktivizmus a pszichológiában*, *Budapesti könyvszemle – BUKSZ*, 1, pp. 67-74.
- Bogner, W.C. – Barr, P. S. (2000): Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition, *Organization Science*, 11(2), pp. 212-226.
- Boguslaw, R. (1965): *The new Utopians: A study of system design and social change*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Bokor A. (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Ph.D. értekezés, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Bokor, A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toarniczky A. (2005): Humán Tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. *Vezetéstudomány*, 1, pp. 33. - 47., 2, pp. 16-30.

- Bokor, A. – Fejér, P. – Frisch, A. – Ladányi, V. – Szabadi, H. (2007): Karriermenedzsment Magyarországon – a HR vezetők nézőpontja, *Munkaügyi Szemle*, 50 (10,11,12).
- Bono, J. E. – Judge, T. A. (2003): Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 554-571.
- Braverman, H. (1974): *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York, Monthly Review Press.
- Brief, A. P. – Nord, W. R. (1990a): Work and meaning: definitions and interpretations. In Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds) (1990): *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds) (1990b): *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brown, A. D. (2000): Making sense of inquiry sensemaking, *Journal of Management Studies*, 37 (1), pp. 45-75.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bunderson, J.S. – Thompson, J.A (2009): The call of the wild: zookeepers, callings, and the dual edges of deeply meaningful work, *Administrative Science Quarterly*, 54(1), pp. 32-57.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, Heinemann Educational Books
- Cardador, M.T. – Pratt, M.G. (2007): The role of occupations in shaping personal work schemas and the meaning of work. Presentation, Annual Meaning Meeting at Yale University, 3/2007. [Accessed 9th of May 2009] Available from world wide web: http://conf.som.yale.edu/maymeaningmeeting/MMM_Occupations_and__Meaning_FINAL.ppt
- Carter, S. (1999): Anatomy of a qualitative management PhD, *Management Research News*. Vol. 22, Nr. 11-12.
- Cartwright, S. – Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining engagement and reducing cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, pp. 199-208.
- Chalofsky, N. (2003): An emerging construct of meaningful work, *Human Resources Development International*, 6(1), pp. 69-83.
- Chell, E. (2000): Towards researching the ‘opportunistic entrepreneur’: a social constructionist approach and research agenda, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, pp. 63-80.
- Chell, E. (2004): Critical Incident Technique. In Cassell, C. – Symon, G. (ed.): *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage.

- Cheney, G – Zorn, T.E. – Planalp, S. – Lair, D.J. (2008): Meaningful work and personal/social well-being. Organizational communication engages the meaning of work. In: Beck, C.S. (2008): *Communication Yearbook* 32. (pp. 138-185) UK, Routledge.
- Cherrington, D.J. (1980): *The work ethic: Working values and values that work*. MA, Lexington books.
- Chory-Assad, R.M. – Tamborini, R. (2001): Television doctors: an analysis of physicians in fictional and non-fictional television programs, *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 45(3), pp. 499-521.
- Chory-Assad, R.M. – Tamborini, R. (2003): Television's exposure and the public's perception of physicians, *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 47(2), pp. 197-215.
- Chreim, S. (2007): Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration: a narrative study, *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, pp. 449-480.
- Conner, J. – Ulrich, D. (1996): Human resource roles: creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning*, 19(3), pp. 38-49.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York, NY, C. Scribner's Sons.
- Csanádi, A. – Harsányi, SZ.G. – Németh, D. (2009): Társas megismerés és munkamemória, *Pszichológia*, 29 (2) , pp. 145-163.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, Harper & Row.
- Currie, G. – Brown, A.D. (2003): A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital, *Human Relations*, 56 (5), pp. 563-586.
- Dale Bloomberg, L. – Volpe, M. (2008): *Completing your Qualitative Dissertation. A Roadmap from beginning to end*, Sage, Los Angeles.
- Dalminé Kiss Gabriella (1994): Munka és szabadidő, *Szociológiai Szemle*, 3, pp. 65-79.
- Deci, E. L. (1975): *Intrinsic motivation*, New York, Plenum.
- Deci, E. L., – Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum.
- Deems, T.A. (1997): *Vital work: meaning and experience within the natural workplace*. Ph.D. dissertation, University of Nebraska
- Dutton, J. E. – Heaphy, E. (2003): The power of high quality connections. In K. Cameron – J. Dutton – R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, pp. 263-278.

- Dutton, J. E. – Worline, M. – Frost, P. – Lilius, J. (2006): Explaining compassion organizing, *Administrative Science Quarterly*, 51(1), pp. 59-96.
- Eden, C. (1992): On the nature of cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 29(3), pp.261-265.
- Ehmann, B. (2002): A szöveg mélyén. Pszichológiai tartalomelemzés. Budapest, Új mandátum.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4., pp. 532-550.
- Elliott, J. (2005): Using narrative in social research, qualitative and quantitative approaches. (3rd ed.) Sage.
- Elsbach, K. D. (2003): Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), p. 622.
- England, G. W. – Harpaz, I. (1983): Some methodological and analytic considerations in cross-national comparative research, *Journal of International Business Studies*, 14 (2) Special Issue on Cross- Cultural Management, pp. 49-59.
- England, G. W. – Whitely, W. T. (1990): Cross-national meanings of working. In Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds) (1990): *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Eőry, V. (2007): *Értelmező szótár+* (szerk.). Budapest, Tinta Könyvkiadó.
- Erez, M. – Earley, P. C. (1993): *Culture, self-identity, and work*. New York, Oxford University Press.
- Fagermoen, M. S. (1995): The meaning of nurses' work: A descriptive study of values fundamental to professional identity in nursing. Ph.D. dissertation, University of Rhode Island
- Fagermoen, M. S. (1997): Professional identity: values embedded in meaningful nursing practice, *Journal of Advanced Nursing*, 25, pp.434-441.
- Farkas, F. — Karoliny, M. — Poór, J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján, *Vezetéstudomány*, 40 (7-8.), pp. 3-10.
- Festinger, L: (2000/1962): *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris. Budapest. Forrás: *A theory of cognitive dissonance*. 2nd edition. Stanford University Press, Stanford, California.
- Fineman, S. (1983): Work meanings, non-work, and the taken-for-granted, *Journal of Management Studies*, 20, (2), pp. 143-157.
- Fineman, S. (1991): The meaning of working?, *European Work and Organizational Psychologist*, 1, pp. 166-173.

- Fiske, S. T. – Taylor, S. E. (1991): *Social Cognition* (2nd ed.). Singapore, McGraw-Hill.
- Fiske, Susan T. (1993): Social cognition and social perception, *Annual Review of Psychology*, 44 (1), pp. 155-194.
- Flanagan, J.C. (1954): The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51 (4), pp. 327-58.
- Fletcher, D. (2006): Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18, September, pp.421-440.
- Follett, M. P. (1924): *Creative experience*. NY, Longmans, Green.
- Fonner, K. – Roloff, M. (2008): Developing the pre-employment Schema, the significance of information about the workplace and emotional support from friends and family. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(4), pp. 212-231.
- Forgas, J. P. (2002/1985): *A társas érintkezés pszichológiája*, Kairosz Kiadó, 12. kiadás, Budapest. Eredeti: *Interpersonal behaviour: The psychology of social interaction*, Elmsford, NY, US, Pergamon Press.
- Frankl, V. E. (1988/1946) ... mégis mondj igent az életre! Egy pszichológus megéri a koncentrációs tábort. *Pszichoteam Mentálhigiénés Módszertani Központ*, Budapest Eredeti: *trotzdem Ja zum Leben sagen! Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager*. Mit Vorworten von Gordon W. Allport und Gabriel Marcel
- Gayle, S. (1997): *Workplace purpose and meaning as perceived by information technology professionals: a phenomenological study*. Unpublished doctoral dissertation. Washington, DC, The George Washington University.
- Gecas, V. (1991): The self-concept as a basis for a theory of motivation. In J. A. Howard – P. L. Callero (Eds.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action*, New York, Cambridge University Press, pp. 171-187.
- Gee, J. P. (1991): A linguistic approach to narrative, *Journal of Narrative and Life History*, 1(1), pp. 15-39.
- Gelei, A. (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás - egy értelmezési kísérlet, *Szociológiai Szemle*, 3-4, pp. 55 - 81.
- Gelei, A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*, Ph. D. értekezés, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Gelei, A. (2005): *Munkavégzési rendszerek*. In: Bakacsi, Gy. – Bokor, A.– Gelei, A.– Kovács, K.– Takács, S. (2005): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Kolozsvár, Scientia.
- Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány Különszám*, 37. December, pp. 79-97.

- Genis, J. – Wallis, T. (2005): Work as a central life interest for legal professionals, *Journal of Industrial Psychology*, 31 (1), pp. 65-70.
- Gephart, R. P. Jr. (1991): Succession sensemaking and organisational change: a story of a deviant college president, *Journal of Organizational Change Management*, 4 (3), pp. 35-44.
- Gephart, R. P. Jr. (1993): The textual approach: risk and blame in disaster sensemaking, *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1465-1514.
- Gergen, K. J. – Gergen, M. M. (1988): Narrative and the self as relationship. In: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*. Volume 21: Social psychological studies of the self: Perspectives and programs (pp. 17-56). San Diego, Academic Press.
- Ghitulescu, B. E. (2006): Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Ph.D. dissertation. University of Pittsburgh.
- Gioia, D. A. – Thomas, J. B. (1996): Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), pp. 370-403.
- Gioia, D. A – Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change, *Strategic Management Journal*, 12 (6), pp. 433-448.
- Gioia, D. A. – Poole, P. P. (1984): Scripts in Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 9, pp. 449-459.
- Gioia, D.A. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. In: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition* (pp. 49-74). San Francisco, Jossey-Bass.
- Glanz, L. – Williams, R. – Hoeksema, L. (2001): Sensemaking in expatriation - A theoretical basis, *Thunderbird International Business Review*, 43(1), pp. 101-119.
- Glanz, L. (2003): Expatriate stories: a vehicle of professional development abroad?, *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), pp. 259-274.
- Glanz, L. (2005): Sensemaking in expatriation – an exploration. Ph.D. dissertation. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine.
- Goleman, Daniel (1985): *Vital lies, simple truths: The psychology of self-deception*, New York, Simon and Schuster.
- Graesser, A. C. – Woll, S. B. – Kowalski, D. J. – Smith, D. A. (1980): Memory for typical and atypical actions in scripted activities, *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 6(5), pp. 503-515.

- Grant, A. M. – Parker, S. K. (2009): Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives, *The Academy of Management Annals*, 3, June, pp. 317 - 375.
- Grant, A. M. (2008a): Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service, *International Public Management Journal*, 11, pp. 48-66.
- Grant, A. M. (2008b): The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 108-124.
- Gray, B. – Bougon, M. G. – Donnellon, A. (1985): Organizations as constructions and deconstructions of meaning, *Journal of Management*, 11, pp. 83-98.
- Griffin, E. (2000/2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe (2.kiadás)*. Budapest, Harmat. Forrás: (2000) *The first look at communication theory*. McGraw-Hill
- Griffin, R. W. (1987): Toward an integrated theory of task design, *Research in Organisational Behavior*, 9, pp. 79-120.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Harpaz, I. – Fu, X. (2002): The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change, *Human Relations*, 55(6), pp. 639-667.
- Harpaz, I. – Honig, B. – Coetsier, P. (2002): A cross-cultural longitudinal analysis of the meaning of work and the socialization process of career starters, *Journal of World Business*, 37, pp. 230-244.
- Harris S. G. (1994): Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective, *Organization Science*, 5 (3), pp. 309-321.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York.
- Hewstone, M. – Johnston, L. – Aird, P. (1992): Cognitive models of stereotype change: (2) Perceptions of homogeneous and heterogeneous groups, *European Journal of Social Psychology*, 22(3), pp. 235-249.
- Hill, R. – Levenhagen, M. (1995): Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities, *Journal of Management*, 21(6), pp. 1057-1074.
- Hodgkinson, H. (1967): *Education, interaction, and social change*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1980): *Cultures consequences: International differences in workrelated values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Huberman, A. M. – Miles, M. B. (1994): Data management and analysis methods, in *Handbook of qualitative research*, in Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (Eds.), Thousand Oaks, CA, SAGE Publications Inc.

- Ilgen, D. R. – Hollenbeck, J. R. (1992): The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette – L. Hough (Eds.): Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 165-207.
- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events, *The Academy of Management Journal*, 33(1), pp. 7-41.
- Isaksen, J. (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work, *Journal of Humanistic Psychology*, 40, pp. 84-107.
- Isenberg, D.J. (1987): Drugs and drama: the effects of two dramatic events in a pharmaceutical company on managers' cognitions, *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 43-50.
- Jablin, F. M. – Krone, K. J. (1987): Organizational assimilation. In: Berger, C. R. – Chaffee, S. H. (Eds.): Handbook of communication science (pp. 711-746). Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F.M. (2001): Organizational entry, assimilation and disengagement/exit. In Jablin, F.M. – Putnam, L.L. (Eds): The new handbook of organizational communication (pp. 732-818.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Jaeger, B. (1994): The meaning of work among the self-employed. Ph.D. dissertation. Saybrook Institute
- Juhász, M. – Takács, I. (2006): *Pszichológia*, Budapest, GTK Typotex
- Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Karoliny, M. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Az Emberi erőforrás-menedzselés az üzleti szférában, tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, *Vezetéstudomány*, 31 (5), pp. 13-22.
- Kelley, H. H. (1967): Attribution theory of social psychology, In Levine, D. (Ed.) Nebraska symposium on motivation, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelly, G.A. (1955): The psychology of personal constructs: A theory of personality (Vol.1). New York, NY:Norton
- Kelly, J. – Gennard, J. (2000): Getting to the top: career paths of personnel directors, *Human Resource Management Journal*, 10 (3), pp. 22-37.
- Keltner, D. – Gruenfeld, D. H. – Anderson, C. (2003): Power, approach, and inhibition., *Psychological Review*, 110, pp. 265-284.
- Kieser, A. (2002) *Konstruktivista megközelítések in Kieser, A. (2002) Szervezetelméletek*. Budapest, BCE Vezetéstudományi Intézet.

- Kluckhohn, C. (1958): Have there been discernible shifts in American values during the past generation? In : Morrison, E. (Ed.): The American style (pp. 145-217) . New York, Harper.
- Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage.
- Lamertz, K. (2002): The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), pp. 19-37.
- László, J. (1981): Tárgyi és személyközi foratókönyvek az emlékezetben I. *Pszichológia*, 4, pp. 485-516.
- László, J. (1983): Tárgyi és személyközi foratókönyvek az emlékezetben II. Kemény interperszonális foratókönyvek vagy laza sémák?, *Pszichológia*, 4, pp. 527-542.
- László, J. (1984): Megértés és élvezet, a műbefogadás információfeldolgozási szempontú megközelítése, *Pszichológia*, 4(3), pp.385-396.
- László, J. (1986): A társas cselekvés megértése, *Filozófiai figyelő*, 1986, 8(3-4), pp.37-54.
- László, J. (1996): A kognitív egyensúly elmélettől a személyközi foratókönyvekig. In Terts, I. (szerk): *Nyelv, nyelvész, társadalom* (pp.167-177). Janus Pannonius Tudományegyetem.
- László, J. (1999): Társas tudás, elbeszélés, identitás. A társas tudás modern szociálpszichológiai elméletei. Budapest, Scientia Humana/Khairosz.
- László, J. (2005): *A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába.* Budapest, Új Mandátum.
- Lawson, R. (1998): Consumer knowledge structures: Networks and frames. In *Advances in consumer research*, Vol. 25, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 334-340.
- Lázár, A.P. – Varga, Gy. (2006): *Angol-Magyar szótár.* Budapest, Aquila.
- Lee, F. – Tiedens, L. (2001): Is it lonely at the top? Independence and interdependence of powerholders. In: Staw, B. – Sutton, R. (Eds): *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 43-91). New York, NY, Elsevier Science
- Legge, K. (1995): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities.* London, Macmillan
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics, *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
- Linville, P. W. (1982): The complexity–extremity effect and age-based stereotyping, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(2), pp.193-211.
- Lips-Wiersma, M. (2002): The influence of spiritual “meaning-making” on career behaviour, *The Journal of Management Development*, 21(7/8), pp. 497-519.

- Locke, E. A. – Taylor, M. S. (1990): Stress, coping and the meaning of work. In Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds.): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lord, R. G. – Foti R. J. (1986): Schema theories, information processing, and organizational behavior. In Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): The thinking organization: dynamics of organizational social cognition (pp. 20-48). San Francisco, Jossey-Bass.
- Louis, M. R. – Sutton, R. I. (1991): Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking, *Human Relations*, 44, pp. 55-76.
- Louis, M. R. (1980a). Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 226-251.
- Louis, M. R. (1980b): Career transitions: varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3), pp. 329-340.
- Lyons, P. (2008): The crafting of jobs and individual differences, *Journal of Business and Psychology*, 23, pp. 25-36.
- Maaloe, E. (2003): Approaches to case study and their validity. Manuscript version of a book in preparation: Varieties of validity for case study research, Presented in Soréze, France, EDAMBA Summer School.
- Maitlis, S. – Lawrence, T.B. (2007): Triggers and enablers of sensegiving in organizations, *Academy Of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 1, pp. 57-84.
- Maitlis, S. – Sonenshein, S. (2010): Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988), *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Issue 3, pp. 551–580.
- Maitlis, S. (2005): The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 21-49.
- Markus, H. – Kunda, Z. (1986): Stability and malleability of the self-concept, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 858-866.
- Markus, H. – Zajonc, R. B. (1985): The cognitive perspective in social psychology. In Lindzey, G. – Aronson, E. (Eds.): *The handbook of social psychology* (3rd ed.) Vol.1., pp. 137-230. New York, Random House.
- Markus, H. (1977): Self-schemata and processing information about the self, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, pp. 63-78.
- Maslow, A. H. (1971): *The farther reaches of human nature*, New York, The Viking Press.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*. CA, Thousand Oaks, Sage.

- McCall, G. J. – Simmons, J. L. (1966): *Identities and interactions: An examination of human associations in everyday life*. New York, Free Press.
- McIntosh, D. N. (1995): Religion as a schema, with implication for the relation between religion and coping, *The International Journal for The Psychology of Religion*, 5(1), pp. 1-16.
- Mead, G.H. (1934): *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, University of Chicago Press.
- Mendoza, P.P. (2008): Socialization to the academic culture: a framework of inquiry. *Revista de Estudios Sociales*, 31, Diciembre, pp.104-117.
- Mérő, L. (2001): *Új észjárások. A racionális gondolkodás ereje és korlátai*. Budapest, Tericum
- Mester, T. (2002): *Sémaelmélet az antropológiában. Kommunikáció és kultúra/2*. PTE BTK Kommunikációs Tanszék, Pécs
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miller, V. D. – Johnson, J. R. – Hart, Z. – Peterson, D. L. (1999): A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability, *Journal of Applied Communication Research*, 27, pp. 24-48.
- Mills, J. H. (2003): *Making sense of organizational change*. London, Routledge.
- Morgan, G. – Smircich, L. (1980): The case for qualitative research, *The Academy of Management Review*, 5(4), pp. 491-500.
- Morse, N.C. – Weiss, R.S. (1955): The function and meaning of work and the job, *American Sociological Review*, 20(2), pp. 191-198.
- MOW International Research Team (1987): *The meaning of working*. London/New York, Academic Press.
- Neale, M. – Griffin, M. A. (2006): A model of self-held work roles and role transitions, *Human Performance*, 19(1), pp. 23-41
- Neimeyer, G. J. – Metzler, A. E. (1987): The development of vocational structures, *Journal of Vocational Behavior*, 30, pp. 26-32.
- Neimeyer, G. J. – Nevill, D. D. – Probert, B. – Fukuyama, M. A. (1985): Cognitive structures in vocational development, *Journal of Vocational Behavior*, 27, pp. 191-201.
- Neimeyer, G. J. (1989): Personal construct systems in vocational development and information-processing, *Journal of Career Development*, 16(2), pp. 83-96.

- Nevill, D. D. – Neimeyer, G. J. – Probert, B. – Fukuyama, M. A. (1986): Cognitive structures in vocational information processing and decision making, *Journal of Vocational Behavior*, 28, pp. 110-122.
- Nkomo, S.M. – Ensley M.D. (1999): Déjà Vu: Human Resource Management's Courtship of Strategic Management, *Organization*, 6 (2), pp. 339-348.
- Noon, M. – Blyton, P. (1997): *Realities of work*. London, Macmillan.
- Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. (1984): To avoid crises, unlearn, *Organizational Dynamics*, 12(4), pp. 53-65.
- P. Coelho (1998): *Az ötödik hegy*, Magyar Könyvklub, Budapest.
- Patriotta, G. (2003): Sensemaking on the shop floor: narratives of knowledge in organizations, *Journal of Management Studies*, 40(2), pp. 349-375.
- Peltonen, T. (1998): Narrative construction of expatriate and career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career, *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), pp. 876-91.
- Pentland, B. T. (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation, *The Academy of Management Review*, 24(4), pp. 711-724.
- Phillips, M. (2005/6): *Ecopreneurs making (green) sense: Reflections on two case studies*. Working paper series vol. 2., University of Bristol.
- Pitt, M. (1998): A tale of two gladiators: 'reading' entrepreneurs as texts, *Organization Studies*, 19, p. 387-414.
- Pléh, Cs. (1986): *A történet szerkezet és az emlékezeti sémák*. Budapest, Akadémia.
- Polkinghorne, D.E. (2007): Validity issues in narrative research, *Qualitative Inquiry*, 13(4), pp. 471-486.
- Pratt, M. G. – Ashforth, B. E. (2003): Fostering meaningfulness in working and at work. In: Cameron, K. S. et al. (Eds.): *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. Pp. 309-327. San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Pratt, M. G. – Pradies, C. – Lepisto, D. A. (forthcoming): Doing well, doing good, and doing with: Organizational practices for effectively cultivating meaningful work. in Dik, B. J. – Byrne, Z. S. – Steger, M. F. (Eds). *Purpose and Meaning in the Workplace*, Washington, D.C., APA Books.
- Pratt, M. G. (1998): To be or not to be: Central questions in organizational identification. *Identity in organizations: Building theory through conversations*. In: Whetten, D. A. – Godfrey, P. C. (Eds): *Identity in organizations: Building theory through conversations. Foundations for organizational science* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA, US, Sage.
- Pratt, M. G. (2000): The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 456-493.

- Quintanilla, S.A.R. – Wilpert, B. (1991): Are work meanings changing?, *European Work and Organizational Psychologist*, 1991, 1 (2/3), pp. 91-109.
- Quintanilla, S.A.R. (1991): Introduction: the meaning of work, *European Work and Organizational Psychologist*, 1991, 1 (2/3), pp. 81-89.
- Reason, J. (1990): *Human Error*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Rhodes, C. – Brown, A.D. (2005): Narrative, organizations and research, *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp. 167-188.
- Riesman, D. (1950): *The lonely crowd: A study of the changing American culture*. New Haven, Conn, Yale University Press.
- Riessman, C.K. (2008): *Narrative methods for human sciences*. Sage.
- Roberson, L. (1990) Functions of work meanings in organizations: work meanings and work motivation. In Brief, A. P. – Nord, W. R. (Eds): *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ros, M. – Schwartz, S.H. – Surkiss, S. (1999): Basic individual values, work values, and the meaning of work, *Applied Psychology: an International Review*, 1999, 48 (1), pp. 49-71.
- Ross, L. (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 10, New York, Academic Press.
- Rosso, B. D. – Dekas, K. H. – Wrzesniewski, A. (2010): On the meaning of work: A theoretical integration and review, *Research in Organizational Behaviour*, 30, pp. 91-127.
- Rousseau, D. M. (2001): Schema, promise and mutuality: the building blocks of psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp.500-541.
- Rumelhart, D. E. (1980/1992): A sémák: A megismerés építőkövei. In: Kónya, A. (szerk.): *Az emberi emlékezet pszichológiai elméletei* (pp. 392-420). Budapest, Tankönyvkiadó. Eredeti: Rumelhart, D. E. (1980): *Schemata: The building blocks of cognition*. In. Spiro, N.J. — Bruce, B.C. — Bever, W.F. (eds.): *Theoretical issues in reading comprehension: perspectives from cognitive psychology, linguistics, artificial intelligence and education*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates
- Rumelhart, D. E. (1984): Schemas and the Cognitive System. In. Wyer, R. S. – Srull, T. K. (Eds.): *Handbook of social cognition* (Vol. 1. pp. 161-188). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Ryan, R.M. – Deci, E.L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.

- Sacklock, C.H. (2005): Shall I stay?: The meaning of working to older workers to an organizational setting. Ph.D. dissertation, Griffith University Department of Management
- Salancik, G. R. – Pfeffer, J. (1977): An examination of need-satisfaction models of job attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 427-456.
- Salancik, G. R. – Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 224-253.
- Samra-Fredericks, D. (2008): Social constructivism in management and organization studies. In Holstein, J. A. – Gubrium, J. F. (eds): *Handbook of constructionist research*. New York, Guilford.
- Schank, R. C. – Abelson, R. B. (1995): Knowledge and memory: the real story. In Wyer, R. S. Jr. (ed): *Knowledge and memory: the real story* (pp. 1-85). Hillsdale, Erlbaum.
- Schneider, D. J. (1991): Social Cognition, *Annual Review of Psychology*, 42, pp. 527-561.
- Schuler, R. S. (1990): Repositioning the human resource function: transformation or demise, *Academy of Management Executive*, 4(3), pp. 49-60.
- Schutz, A. (1964): *Collected papers II: studies in social theory*. Arvid Brodersen (ed.). The Hague, Martinus Nijhoff.
- Shamir, B. (1991): Meaning, self and motivation in organizations, *Organization Studies*, 12, pp. 405-424.
- Sheldon, K. M. – Elliott, A. J. (1998): Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, pp. 482-497.
- Simon, R.W. (1997): The meanings individuals attach to role identities and their implications for mental health, *Journal of Health and Social Behavior*, 38(3), pp. 256-274.
- Smith, B. – Sparkes, A. C. (2008): Contrasting perspectives on narrating selves and identities: an invitation to dialogue, *Qualitative Research*, 8(1), pp. 5-35.
- Snape, E. – Redman, T. (2003): An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among united kingdom Human Resource Management specialists, *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(1), pp. 152-159.
- Sonenshein, S. (2006): Crafting social issues at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, pp. 1158-1172.
- Sonenshein, S. (2007): The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1022-1040.

- Sonenshein, S. (2009): Emergence of ethical issues during strategic change implementation, *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, January-February 2009, pp. 223-239.
- Sonenshein, S. (2010): We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability. Narratives during strategic change implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 477-512.
- Spreitzer, G. M. – Sutcliffe, K. M. – Dutton, J. E. – Sonenshein, S. – Grant, A. M. (2005): A socially embedded model of thriving at work, *Organization Science*, 16(5), pp. 537-549.
- Staehle, W.H. (1990): Human resources management and corporate strategy. In Rüdiger, P. *Human Resource Management. An International Comparison* (pp. 27-38.) Berlin and New York, Walter de Gruyter.
- Starbuck, William H. (1982): Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out, *Journal of Management Studies*, 19, pp. 3-27.
- Staw, B.M. – Bell, N.E. – Clausen, J.A. (1986): The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 56-77.
- Stein, D.J. (1992): Schemas in the cognitive and clinical sciences, *Journal of Psychotherapy Intergration*, 2(1), pp. 45-63.
- Stinchcombe, A. L. (1991): The conditions of fruitfulness of theorizing about mechanisms in social science, *Philosophy of the Social Sciences*, 21(3), pp. 367-388.
- Szokolszky, Á. (1998): A séma fogalma a kognitív pszichológiában: régi és új értelmezések. *Pszichológiai Szemle*, 1998/2. pp. 209-235.
- Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában, metodológia, módszerek, gyakorlat.* Budapest, Osiris
- Szőts-Kováts, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment, *Vezetéstudomány Különszám*, 37. December, pp. 46-55.
- Taylor, S. E. – J. Crocker (1981): Schematic bases of social information processing. In Higgins, E. T. – Harman, C. A. and Zanna M. P. (eds.): *Social cognition: the Ontario symposium on personality and social psychology* (pp. 89-134). Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Miller, D. (1993): The Architecture of Simplicity, *The Academy of Management Review*, 18/1., pp. 116-138.
- Thomas, J. B. – Clark, S. M. – Gioia, D. A. (1993): Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36(2), pp.239-270.
- Thomas, J., Griffin, R. (1983): The social information processing model of task design: a review of the literature, *The Academy of Management Review*, 8(4), pp. 672-682.

- Toarniczky, A. (2009): Szocializáció multikulturális szervezeti kontextusban. Ph.D. Tézis tervezet. Budapest, BKÁE Vezetéstudományi Intézet.
- Torraco, R. J. (2005): Work design theory: a review and critique with implications for Human Resource Development, *Human Resource Development Quarterly*, 16 (1), pp. 85-109.
- Turner, G. (1999): *Film as social practice* (3rd ed.). London, Routledge.
- Turner, R. H. (1978): The role and the person, *American Journal of Sociology*, 84, pp. 1-23.
- Ulrich, D. (1997): *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998): The new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76, January-February, pp. 124-134.
- Van Maanen, J. – Schein, E. H. (1979): Towards a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 209-264.
- Van Maanen, J. (1977): Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. In: Van Maanen, J. (ed.): *Organizational careers: some new perspectives* (pp. 5-45). New York, Wiley.
- Vecchio, R. P. (1980): The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited, *Academy of Management Journal*, 23, pp. 361-367.
- Vos, D. – Buyens, D. – Schalk, R. (2003): Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp. 537-559.
- Vygotsky, L. (1981): The genesis of higher mental functions. In Wertsch, J. V. (ed.): *The concept of activity in Soviet psychology*. Amronk, NY, M.W. Sharpe.
- Walker, J.W. (1994): *Integrating the human resource function with the business*. Unpublished paper.
- Walsh, J. P. (1995): Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6(3), pp. 280-321.
- Watson, T. J. (1995): In search of HRM. Beyond the rhetoric and reality distinction or the case of the dog that didn't bark, *Personnel Review*, 24 (4), pp: 6-16.
- Watson, T.J. – Bargiela-Chiappini, F. (1998): Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: the role of management magazines in the process of discursive construction, *Journal of Management Studies*, 35(3), pp. 285-301.
- Webster, L. – Mertova, P. (2007): *Using narrative inquiry as a research method. An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching*. Routledge.

- Weick, K. E. – Bougon, M. G. (1986): Organizations as Cognitive maps. Charting ways to success and failure. In: Sims, H. P. Jr. – D. A. Gioia, D. A. (Eds.): *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition* (pp. 102-135). San Francisco, Jossey-Bass.
- Weick, K. E. – Sutcliffe, K. E. – Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- Weick, K. E. (1979): Cognitive processes in organizations. In Staw, B. M. (Ed.): *Research in organizational behavior*, Vol. 1, (pp. 41-74). Greenwich, CT, JAI.
- Weick, K. E. (1988): Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305-17.
- Weick, K. E. (1990): The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster, *Journal of Management*, 16, pp. 571-93.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Weick, K. E. (1996): Prepare your organization to fight fires, *Harvard Business Review*, 74, pp. 143-48.
- Westenholz, A. (1993): Paradoxical thinking and change in the frames of reference, *Organizational Studies*, 14/1, pp. 37-58.
- Westwood, R. – Lok, P. (2003): The meaning of work in chinese contexts: a comparative study, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), pp. 139-165.
- White, S. E. – Mitchell, T. M. (1979): Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test, *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 1-9.
- Whyte, W. H. (1956): *The organization man*. New York, Simon and Schuster.
- Wiley, C. (1992): A comprehensive view of roles for Human Resource Managers in industry today, *Industrial management*, November-December, pp. 27-29.
- Wishner, J. (1991): The influence of the meaning of work, coping behavior and life satisfaction on the job satisfaction of school psychologists in a large urban system (urban schools). Ph.D. dissertation. New York University.
- Wrzesniewski, A. – Berg, J. M. – Dutton, J. E. (2010): Turn the job you have into the job you want, *Harvard Business Review*, June 2010.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J. E. – Debebe, G. (2003): Interpersonal sensemaking and the meaning of work, *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 93-135.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, pp. 179-201.

- Wrzesniewski, A. – McCauley, C. R. – Rozin, P. – Schwartz, B. (1997): Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, *Journal of Research in Personality*, 31, pp. 21-33.
- Wrzesniewski, A. (1999): Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions, Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Wrzesniewski, A. (2002): "It's not just a job": shifting meanings of work in the wake of 9/11, *Journal of Management Inquiry*, 11, pp. 230-234.
- Wrzesniewski, A. (2010): Disszertációtervezet bírálata, kézirat.
- Yin, R.K. (2003): Case study research design and methods, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Young, R. A. – Collin, A. (2004): Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field, *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 373-388.

Internetről letöltött források:

Legfontosabb az értelmes...(2002) Legfontosabb az értelmes munka. Németországi felmérés a munkahelyi elégedettségéről. [online] [Accessed 09. 12.2012.] Available from World Wide Web <http://www.hrportal.hu/c/legfontosabb-az-ertelmes-munkanemetorszagi-felmeres-a-munkahelyi-elegedettsegrol-20021213.html>