



**Gazdálkodástani Ph.D.
Program**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szóts-Kováts Klaudia

**A munka jelentése,
egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

Tanszékvezető egyetemi docens

Budapest, 2013

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szóts-Kováts Klaudia

**A munka jelentése,
egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula
Tanszékvezető egyetemi docens

© Szóts-Kováts Klaudia

Tartalomjegyzék

I. KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK ÉS A TÉMA INDOKLÁSA	1
I.1. A KUTATÁSI TÉMA JELENTŐSÉGE	1
I.2. A KUTATÓI ALAPÁLLÁS, KUTATÁSI CÉL ÉS KÉRDÉSEK.....	2
I.3. A TÉMA INDOKLÁSA	4
II. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZER	5
II.1. MÓDSZERTANI HÁTTÉR	5
II.2. A KUTATÁS MENETE.....	6
II.3. ÉRVÉNYESSÉG: A KUTATÁS MINŐSÉGI KRITÉRIUMAI	8
III. KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	10
III.1. A FOLYAMAT ÖSSZEFOGLALÓ LEÍRÁSA	11
III.2. MUNKAJELENTÉS VÁLTOZÁSÁNAK ÖSSZEFOGLALÁSA	13
<i>III.2.1. A változás tartóssága, állandóssága, terjedelme.....</i>	<i>13</i>
<i>III.2.2. Önbecsülés és jelentőség: a munka értelme</i>	<i>15</i>
<i>III.2.3. A munka jelentésének keretei: a munkajelentés-sémák modellje.....</i>	<i>18</i>
IV. A KUTATÁS EREDMÉNYEI ÖSSZEFOGLALÓAN.....	22
V. FŐBB HIVATKOZÁSOK	24
VI. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	26

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Mit is jelent a munka? A legtöbbször 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.

I.1. A kutatási téma jelentősége

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 (I/1). 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.

I.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 egyénenként 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, szervezeten, az adott közösségben elfogadott jelentés (Pratt – Ashforth, 2003).

Az egyéni jelentés-változás megértéséhez a kutatásomban a munka jelentés fogalmával kapcsolatosan a következő **alappelveket** 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.

- 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).

Megközelítésem határozott **szervezetelméleti alapállást** tükröz, amit szükségesnek tartok az olvasóval megosztani. 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).

Kutatói perspektívám feltárását követően röviden bemutatom, hogy a kutatásommal milyen célokat kívántam megvalósítani, és milyen kérdésekre kerestem a választ. **Kutatási célom** 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 céloom kutatásommal és a róla folytatott diskurzussal a mintám résztvevőinek személyes fejlesztéséhez illetve a szervezeteik fejlesztéséhez is hozzájárulni.

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. 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?

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.

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?

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. A kutatásomban a munka jelentését három megközelítésből vizsgáltam: munkaorientáció, munka-jelentésmechanizmusok és a munkajelentés-sémák aspektusából.

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).

I.3. A téma indoklása

A munka jelentésének szakirodalmi áttekintését 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. 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 jelentés-változás mintázatait a munkakör átalakításának modelljében azonosították a szerzők. Ugyanakkor ők elsősorban az egyén saját motivációjából kezdeményezett jelentés-változásokat 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 interszónális 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.

II. Alkalmazott kutatási módszer

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 mozogok 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.

II.1. Módszertani háttér

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően kutatásom elsősorban **kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra** épül. 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).

II.2. A kutatás menete

Adatgyűjtés

Kutatási célom – a munka jelentésének és a jelentésváltozás folyamatának vizsgálata, vagyis a lehetséges háttérmechanizmusok feltárásához terepként egy **szakterület képviselőit**, a HR (emberi erőforrás menedzsment²) vezetőket választottam. 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 (Szöts-Kováts, 2006).

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. Kutatásom nem valószínűségi mintára épült (Babbie, 2003), amely egyik típusa a hólabda módszer. Kutatásomban **esetekre irányuló elemzést** végeztem: kellemes és kellemetlen kritikus incidenseket vizsgáltam, azoknak az eseteknek a munka jelentésére gyakorolt hatását. A

² Az emberi erőforrás menedzsment kifejezést háromféleképpen rövidítjük: EEM, illetve az angol megfelelője alapján (Human Resource Management) HRM vagy HR.

tizenegy fős mintámmal folytatott interjúk alapján huszonöt esetet tudtam azonosítani, amely esetek közül tizenöt kapcsolódik negatív eseményhez, és tíz eset kapcsolódik pozitív eseményhez.

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 jelentős befolyással voltak. 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 pozitív, megerősítő folyamatokat és a negatív, változást hozó elbizonytalanító folyamatokat.

Adatelemzés

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 kapcsolatokat 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. 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 táblázat**ot készítettem, 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 változásokat összefoglaló táblázat lehetővé teszi összefoglalóan áttekinteni az egyes csoportokat, mintázatokat és az összefüggéseket. A táblázat alkalmas az esetek gyakoriságának 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.

II.3. 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 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.
- 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. Tulajdonképpen ezek mind egy-egy újabb fogalmi keretrendszert, sémát érintő változások voltak.

Transzparencia

- Az adataimat strukturált formában, az esetek kidolgozásával szerepeltetem a disszertáció mellékletében. Az esetek egyrészt tartalmazzák a nyers adatokat, sok idézetet³, ugyanakkor biztosítják az alanyaim védelmét. Az olvasónak így van lehetősége a következtetéseim bármelyik szintjén visszakeresni a nyers adatokat azok szövegösszefüggésében, szöveggörnyezetében.
- Törekedtem a kutatási folyamatot jól dokumentálni és átláthatóvá tenni: pl. hogyan változott a kutatási fókusz, a munka séma fogalom és annak megértése.
- 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.
- 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 következtetéseimmel, 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

- Maxwell (1996) megkülönbözteti a belső általánosíthatóságot és a külső általánosíthatóságot: az első esetben a következtetések a vizsgált terepre vagy csoportra általánosíthatók, míg a második

³ Minden alany hozzájárult az esetek szerepeltetéséhez a disszertációban, álnév használata mellett.

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. A mintám összeállításakor igyekeztem minél különbözőbb alanyokat választani, a kiválasztott választási szempontok szerint (kor, nem, szervezet jellege stb. alapján).
 - Elegendő, sűrű leírás, hogy az olvasó azonosíthassa a saját helyzetével egyező feltételeket. Ezt az idézetekkel és az esetek részletes kidolgozásával biztosítom. Disszertáciomban mellékelem az eseteket, hogy az olvasó maga ellenőrizhesse le a következtetésem 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.

III. Kutatási eredmények

A kutatásom alapján a munka jelentését befolyásoló kritikus események két csoportját különböztethetjük meg: a kellemes és a kellemetlen meglepetések csoportját. 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 adatbemutatást.

III.1. A 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 összeeseng 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

újrértelmezés 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 újrértelmezéssel nem sikerült megnyugtató módon csökkenteni a feszültséget, így a helyzet további potenciális változást hordoz magában, azaz instabil.

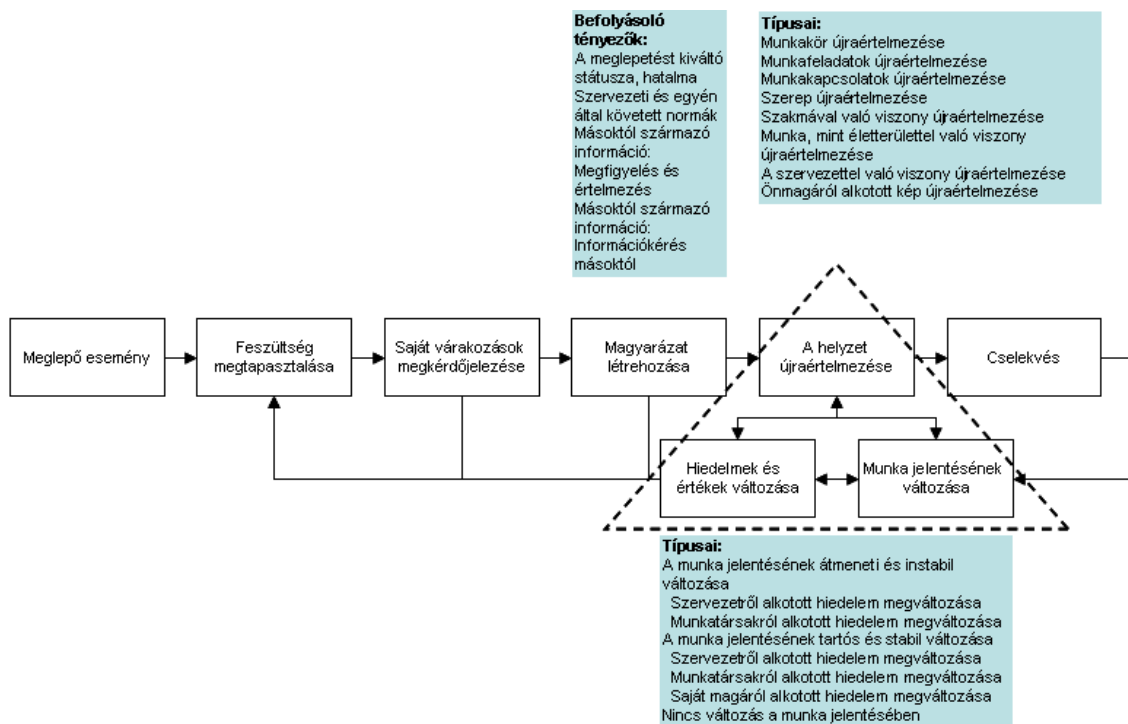
A munka jelentésének a változását és a hiedelmek változását külön vizsgálom. A munka jelentését két szempontból közelítettem meg: vizsgáltam a mechanizmusok és az orientációk változását az egyes esetekben. Az esetek két egyértelműen megkülönböztethető csoportra oszthatók a változások időbeli tartóssága 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.

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 bekezdésben elsősorban a kellemes meglepetések által kiváltott hatást hasonlítom össze a kellemetlen meglepetések által kiváltott változásokkal. 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 újrértelmezésekkel jártak együtt, amelyek minden típusa előfordult, kivéve a munka, mint életterület újrértelmezését. 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.

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

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



III.2. Munkajelentés változásának összefoglalása

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

III.2.1. 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.

2. 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.Munka-feladat	3.Munka-kapcsolat 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	Jelenőség	Önbecsülés		
Kellemetlen megélelés	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	+	↑	↑		
	Rita1	+	+	M	S				+			+		+	T	+	↑	↑		
	Léna1	+	+	M	S				+				+	+	T	+		↑	↑	
	Balázs1			V,M	S				+				+	+	T	+	↑	↑		
Balázs2																			+	
Kellemes megélelés	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

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 eset), 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 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.

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.

III.2.2. 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 Vikornak 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 példákön 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 másinak 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”.
- (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 definíciós 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 az eredményeket összefoglaló fejezetben fejtek ki bővebben.

III.2.3. 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, 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 nemet mond az egyén és egy új szerepet keres vagy vállal: szakértő helyett vezető munkakört vállal (Rita1 eset) vagy a vezetői helyett szakértői munkakört vállal (Léna1 eset) vagy olyan munkakört keres, amiben nincsenek bizonyos, számára nem kívánatos feladatok (Melinda1 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).

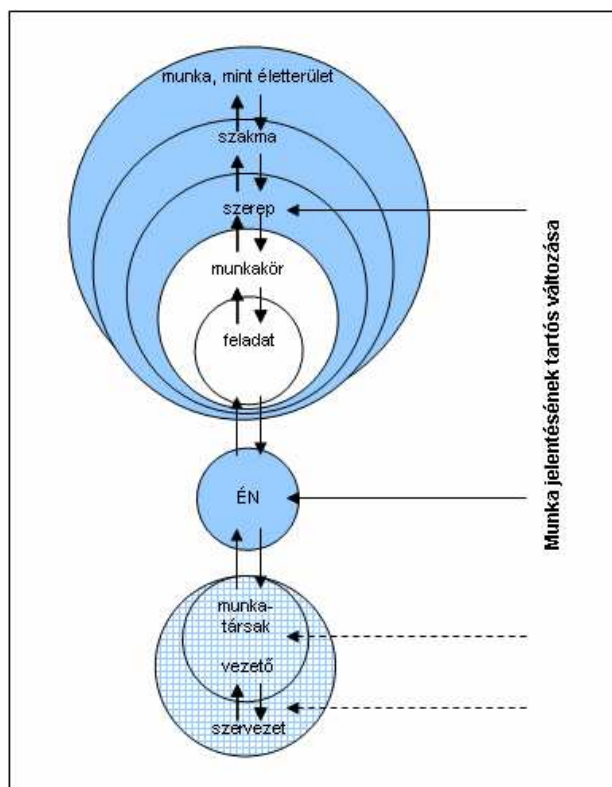
A folyamat alapján láthattuk, hogy a helyzet újraértelmezésére elsősorban a **vezetővel és a munkatársakkal kialakított kapcsolatok** hatnak, az egyén gondolkodásától, értelmezésétől függ, hogy milyen jelentést ad a helyzetnek. A társas kapcsolatok a változás kiváltó okai és ugyanakkor a változás által 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.

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 mechanizmusában 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.

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



A munkajelentés-séma fogalmának vizsgálatakor érdemes kitékinteni 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, minderre 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 a 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 kapcsolták. 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 éltre.

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. 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.

IV. A kutatás eredményei összefoglalóan

Ebben a fejezetben kutatásom eredményeit elhelyezem a munka jelentésének szakirodalmi térképén, és rámutatok milyen új vagy újszerű eredményekkel járul hozzá a szakmai diskurzushoz.

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 fogalmat 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.

V. Főbb hivatkozások

- 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.
- 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.
- Chalofsky, N. (2003): An emerging construct of meaningful work, *Human Resources Development International*, 6(1), pp. 69-83.
- Chell, E. (2004): Critical Incident Technique. In Cassell, C. – Symon, G. (ed.): *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage.
- Festinger, L. (2000/1962): *A kognitív diszonzancia elmélete*. Osiris. Budapest. Forrás: *A theory of cognitive dissonance*. 2nd edition. Stanford University Press, Stanford, California.
- 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.
- Frankl, V. E. (1988/1946) ... mégis mondj igent az életre! Egy pszichológus megéri a koncentrációs táborát. 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
- 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.
- 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.
- Huberman, A. Michael – Miles, Matthew B. (1994): Data management and analysis methods, in *Handbook of qualitative research*, in Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (Eds.), Thousand Oaks, CA, SAGE Publications Inc.
- Isaksen, J. (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work, *Journal of Humanistic Psychology*, 40, pp. 84-107.
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- 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.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*. CA, Thousand Oaks, Sage.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- 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.
- 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* (p. 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.
- Quintanilla, S.A.R. (1991): Introduction: the meaning of work, *European Work and Organizational Psychologist*, 1991, 1 (2/3), pp. 81-89.
- 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.
- 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.
- Salancik, G. R. – Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 224-253.
- Ulrich, D. (1997): *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Harvard Business School Press.
- 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.
- 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. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- 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.

VI. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Könyv, könyvrészlet

- Kováts, K. (1999): Emberi erőforrás áramlás in Bakacsi, Gy.– Bokor, A.– Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (1999): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest
- Kováts, K. (2005): Emberi erőforrás áramlás in Bakacsi, Gy.– Bokor, A.– Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2005): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Scientia Kiadó, Kolozsvár
- Szöts-Kováts, K. (2007): Emberi erőforrás menedzsment stratégia és tervezés in Bokor, A. – Szöts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Szöts-Kováts, K. (2007): Munkakör és kompetencia menedzsment in Bokor, A. – Szöts -Kováts, K. – Csillag, S – Bácsi, K. – Szilas, R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Szöts-Kováts, K. (2007): Munkaerő áramlás in Bokor, A. – Szöts-Kováts, K. – Csillag, S – Bácsi, K. – Szilas, R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Szöts-Kováts, K. (2011): A jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában in Dobák, M. – Bakacsi Gy. – Kiss, Cs.: Stratégia és menedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest, 335-350.
- Szöts-Kováts, K. (2011): Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? In Gelei, A. – Glózer, R. szerk. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései (digitális tananyag), Gondolat Kiadó - PTE, Budapest-Pécs, www.tankonyvtar.hu, 49-64.

Tudományos folyóirat közlemények

- Szöts-Kováts, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? Vezetéstudomány, 37. k. Különszám, December
- Ruzsás, B. – Szöts-Kováts, K. (2011): Mi alapján döntenek a HR-esek a karrierjüket illetően? Munkaügyi Szemle, 55. évf. II., 26-32.
- Szöts-Kováts, K. (2012): Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? Vezetéstudomány, 43. k. Július-Augusztus, 68-77.

Egyéb kiadott tanulmányok

- Bácsi, K.– Szötsné 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
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné P. Z. (2004): Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutatóközpont, Budapesti Corvinus Egyetem. (Közreműködő)
- Bakacsi, Gy. – Toarniczky, A. – Csillag, S. – Szöts-Kováts, K. – Szilas, R. – Szűcs, N. (2011): Megváltozott munkaképességű munkavállalók és frissdiplomás munkanélküliek sikeres belépése a munka világába, „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány fin. Kutatás

Konferencia részvételek

- Szöts-Kováts, K. (2010): Munka jelentése, „Közösségek”, „szervezetek”, „csoportok” – a kommunikáció- és kultúrakutatás perspektíváinak átalakulása, Pécs
- Szöts-Kováts, K. (2011): The Meaning of Work and the Individual's Sensemaking – From the Perspective of Human Resource Managers, 4th International Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research, Barcelona