

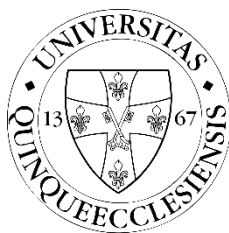
PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM BÖLCSÉSZETTUDOMÁNYI KAR
PSZICHOLÓGIA DOKTORI ISKOLA
SZOCIÁLPSZICHOLÓGIA PROGRAM

**A SZERVEZET, MINT KONSTRUÁLT TÉR VIZSGÁLATA
NARRATÍV ÉS NYELVI ESZKÖZÖKKEL**

PhD Értekezés

RESTÁS PÉTER

TÉMAVEZETŐ: DR. VINCZE ORSOLYA



Pécs, 2020.

Tartalomjegyzék

I.A szervezet, mint társas-konstruált tér

I.1. Társas konstrukció.....	1
I.2. Konstruktív elméletek a szervezetpszichológiában.....	3
I.3. Szervezeti kultúra és társas konstrukció.....	4
I.4. Szervezeti kultúra és szociális reprezentáció.....	8
I.5. Jelentéskonstrukció (sensemaking) a szervezetekben.....	10
I.6. A szervezet, mint komplex, adaptív (CAS) rendszer.....	12

II.A társas-konstruált tér hatása a munkavállaló viselkedésre

II.1. Értelemadás és a munka értelme.....	15
II.2. Társas rend és munkavállalói tapasztalat.....	17
II. 3. Komplexitás és szervezeti viselkedés.....	19
II. 4. Szervezeti azonosulás és szervezeti identitás.....	19
II.4.1. A munkahelyi elköteleződés.....	22

III.Egyén-szervezet kapcsolat a szervezetpszichológiában

III.1. Szervezeti bizalom.....	25
III.2. Szervezeti elégedettség.....	27
III.3. Szervezeti polgár viselkedés.....	29
III.4. Elvándorlási szándék.....	31

IV. Szövegelemző módszerek a pszichológiában

IV.1. Pszichológiai tartalomelemzés.....	35
IV.2. Tudományos narratív pszichológia.....	37
IV.2.1. A tudományos narratív pszichológia elemzési módja.....	38
IV.3. Nyelvi gyakorisági elemzés.....	40

V. A nyelvi elemzés szerepe a szervezeti vizsgálatokban

V.1. A nyelv szerepe a szervezeti életben.....	44
V.2. Narratív vizsgálatok a szervezetekben.....	49
V.3. A metafora funkciója a szervezeti kutatásban.....	54
V.4. A narratív szervezatkutatás az egyén-szervezet kapcsolat kutatásában...	56

VI. Hipotézisek

VI.1. A NarrCat kódok és a szervezeti változók közötti összefüggések.....	58
VI.1.1. A NarrCat kódok alosztályai és a szervezeti mérőeszközök kapcsolata...	59
VI.2. A Kogníció, Érzelem és Személyes névmás kódok összefüggései.....	61
VI.3. Magyarázó modellek a nyelvi változók és a szervezeti változók között...	62
VI.4. A metafora értékelése és a szervezeti változók közötti összefüggések...	62
VI.5. A szervezeti narratívumok témáinak feltáró vizsgálata.....	63

VII. A vizsgálatok bemutatása és az eredmények ismertetése

VII.1. Első vizsgálat.....	64
VII.1.1. Az első vizsgálatban szereplő minta jellemzése.....	64
VII.1.2. Módszerek, eszközök.....	65
VII.1.3. Kutatás és adatgyűjtés.....	67
VII.2. Második vizsgálat.....	73
VII.2.1. A második vizsgálatban szereplő minta jellemzése.....	73
VII.2.2. Módszerek, eszközök.....	73
VII.2.3. Adatgyűjtés és módszer.....	74

VIII. Az első vizsgálat eredményeinek bemutatása

VIII.1. Korrelációk a szervezeti kérdőívek és a nyelvi változók között.....	75
VIII.2. Az elvándorlási szándékot bejósoló nyelvi változók.....	77

VIII.3. A szervezeti azonosulást bejósoló nyelvi változók.....	79
VIII.4. A tematikus változók gyakorisága a szervezeti szövegekben.....	82
VIII.5. Az első vizsgálat eredményeinek értelmezése.....	83
IX. A második vizsgálat eredményeinek bemutatása	
IX.1. Korrelációs eredmények.....	91
IX.2. Lineáris regressziós eredmények.....	91
IX.3. A második vizsgálat eredményeinek bemutatása.....	92
X. Az eredmények összefoglaló értelmezése.....	94
XI. Korlátok.....	96
XII. Kitekintés: A narratív szervezetpszichológia.....	99
XIII. Köszönetnyilvánítás.....	100
XIV. Felhasznált irodalom.....	101
XV. Mellékletek.....	108

Bevezető

A dolgozatban munkavállalókkal készült, szervezetről szóló interjúkat elemeztünk a tudományos narratív pszichológia, valamint a tartalomelemzés módszerének segítségével. Kiindulópontunk az volt, hogy a munkavállalók által elbeszélte narratívumok nyelvi jegyeinek gyakoriságai árulkodnak az egyén szervezeti azonosulásáról és a szervezethez fűződő viszonyáról. Továbbá az, hogy a tudományos narratív pszichológia elmélete és módszertana alkalmazható a szervezeti narratívumok elemzésében. Ennek érdekében a szervezeti narratívumok mellett szervezeti mérőeszközökkel is dolgoztunk. A két különböző mérőmódszer közötti összefüggések feltárása a kutatás egyik alapköve volt.

A dolgozat elméleti háttérében felvázoltuk azt az elméleti elgondolást, amelyben a szervezeteket, mint társas-konstruált tereket tételeztük. Ennek mentén azt, hogy a szervezetek olyan viselkedési szabályokat alakítanak ki működésük közben, amelyek befolyásolják a munkavállalók szervezeti viselkedését és pszichológiai folyamatait. Továbbá az, hogy a szervezet egy narratív tér: a társas teret a munkavállalók interakciói mentén kialakuló narratívumok alkotják és alakítják. A szervezeti viselkedést tehát az alapján kívántuk megérteni, hogy a munkavállalót egy társas-konstruált és alapvetően nyelvi rendszer részeként tételeztük.

Ismertetjük azokat a szervezetpszichológia koncepciókat, amelyek a vizsgálatban szerepelnek, és a szervezet-egyen közötti kapcsolat leírására alkalmasak. Bemutatjuk azokat az elméleteket, amelyek a társadalomtudományban a 20. század eleje óta jelen vannak és az emberi közösségek konstruktív aspektusaira hívják fel a figyelmet. Ebbe a sorba tartozik a szimbolikus interakció, a szociális reprezentáció és narratív pszichológiai elméletek. Ismertettük továbbá a komplex adaptív rendszerek elméletét (CAS), amely a természettudomány felől érkezve állít a többi elmélethez hasonló tudásokat egyén és közösség viszonyáról. Bemutatjuk a munkahelyi szervezetek társas konstruált, kulturális és narratív aspektusait. Ismertetjük a szervezetek kutatásának narratív módszertanát és bemutatjuk annak eltéréseit a tudományos narratív pszichológiától.

A dolgozat vizsgálati részében ismertetjük azt a módszertant, amellyel begyűjtöttük a szervezeti interjúkat, valamint azokat az eljárásokat, amelyekkel a narratív és tematikus elemzéseket elvégeztük. A narratív elemzésen túl egy saját (metafora alapú) mérőeszközt is kialakítottunk. Ennek az eszköznek a kialakítását és működését szintén ismertetjük.

I.A szervezet, mint társas-konstruált tér

I.1. Társas konstrukció

A munkahelyi szervezetek vizsgálata kapcsán gondolhatunk a szervezetekre fizikai térként, valamint társas-konstruált térként. Az első felfogás kapcsán azokat az aspektusokat helyezzük a vizsgálat középpontjába, amelyek megfigyelhetőek, mérhetőek, és objektív módon leírhatók (pl. épület, technológia, irodák, parkoló). A második felfogás kapcsán a szervezeteknek azon sajátossága kerül a középpontba, amely a munkát végző egyének interakciója során jön létre; egy olyan egyedi 'világ', amely sajátos 'játékszabályokkal' rendelkezik és csak az adott szervezet munkavállalói számára relevánsak. Ez a társas tér azt foglalja magában, hogyan használják a munkavállalók a rendelkezésükre álló fizikai teret (Jakab, 2003). A társas-konstruált tér 'játékszabályai' határozzák meg a munkavállalók szervezeten belüli viselkedését, érzelmeit és kognitív folyamatait, valamint szervezeti identitását. Annak érdekében, hogy minél pontosabban megérthessük és bejósolhassuk a munkavállalók viselkedését, ismernünk kell azt a specifikus társas teret, amelyben a munkavégzés mindennap zajlik. A társas konstruált tér minden szervezetben egyedi sajátosságokat mutat – egyedi világgként tekinthetünk rá – (Schein, 2006), ám célja és funkciója minden szervezetben ugyanaz.

A társas konstrukció azt a folyamatot írja le, amely során egy csoport tagjai, interakcióik mentén létrehoznak egy közös viselkedési teret, amely aztán visszahat a csoport tagjainak viselkedésére (Giddens, 1991; Alvesson, 2002). Célja, hogy az egyének közös koordinált cselekvését megalapozza továbbá, hogy az egyének a saját csoporton belüli viselkedésüket szabályozni tudják (Schabracq, 2003). Szervezetpszichológiai szempontból tehát egyaránt lényeges a szervezetek működése és a munkavállalók viselkedésének megértéséhez. Ebben a szemléletben a közösség működése és az egyén viselkedése egymástól nem elválasztható.

A társas-konstrukciós elméletek a 20. század eleje óta részei a társadalomtudományi gondolkodásnak. A Mead által leírt szimbolikus interakció elmélet az elsők között hívta fel a figyelmet az egyén és a társas környezet közötti elválaszthatatlan kötelékre. Mead szerint a társadalom tagjai a szimbólumok használata mentén képesek interakcióba kerülni egymással és ezen túl pedig közösen osztott társas világokat létrehozni (Hewitt, 2007). Rom Harré (idézi Bodor, 2002) szerint a pszichológia annak vizsgálata, hogy az aktív készségekkel rendelkező emberi lények a különféle szimbolikus rendszereket hogyan használják különféle feladataik

elvégzésére, terveik végrehajtására. Berger és Luckmann (1991) a valóság társadalmi felépítettségére hívták fel a figyelmet. Az, hogy miként viselkedünk, mi a normális (mi például a betegség és egészség, vagy a valóság maga), az mindig egy társadalmi „alku” eredménye. Ezek a társadalmi alkuk folyamatos változásban vannak, de a társas rend, a rítusok és ismétlés segítségével képesek vagyunk stabilizálni ezek folyamatos változásait.

A konstrukciós szemlélet a szociálpszichológia diszciplínáján belül is fontos szerepet tölt be, hiszen a viselkedésmagyarázó elméletek (theory of action), Hewitt (2007) ugyanúgy részei a szociálpszichológiának, mint a szociológiának és egyéb társadalomtudományi irányzatoknak. A konstrukciós szemlélet a pszichológiában arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyén viselkedésének megértése kapcsán nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a társadalmi kontextust, amelyben a személy az életét éli; az egyén önmagában, kontextusából kiszakítva, nem lehet az elemzés egyedi egysége (László, 2005 és 2012). Azok a kutatók, akik a pszichológiai vizsgálatok életszerűtlenségét vetik a pszichológia szemére előszeretettel fordulnak a társas interakcionista nézetek felé (Gelei, 2006). Gergen (1985) a szociálpszichológiai kutatások jövőjét egy konstruktivista keretben vázolta fel. Számára ez a nézet azt jelenti, hogy előnyben részesítjük a közösségben való gondolkodást az egyénben való gondolkodás helyett, az egymásra utaltságot az individualizmus helyett, a résztvevő döntéshozatalt a hierarchikussal szemben és a társas integrációt a társas megosztottsággal szemben.

Bodor (2002) úgy határozza meg a konstruktivizmust a pszichológián belül, mint a tudományos pszichológia alapvető egységét, amely nem az individuumban keresi a kutatás alapját, hanem a szociális, társas, társadalmi szférában. „Eszerint mindaz, amit hagyományosan lelkinak, pszichológainak, mentálisnak szokás tekinteni, a társas szférán belül működik, vagyis szociális konstrukció.” (1. oldal) Bodor azt is hangsúlyozza, hogy a konstruktivista alapállásból az is következik, hogy a pszichológiai kutatómódszertan alapja a narratívum, illetve a diskurzus vizsgálata kell, hogy legyen. A konstruktivizmus tehát egy olyan tudományos paradigma, amely az egyén-közösség közötti interakcióra helyezi a hangsúlyt mind az elméletekben, mind a módszertanokban.

A szervezetben a fizikai térrel párhuzamosan tételezünk tehát egy társas teret, amelyben sajátos, a szervezetre egyedi módon jellemző pszichológiai és viselkedési szabályok lehetnek érvényben. Ez nem csak azért fontos, mert általuk létrejönnek a munkahelyek sajátos világai, hanem mert egyéni szinten a konstrukcióban való részvétel az egyén viselkedésének szabályozásában is fontos szerepet játszik. Ezek a szabályok *kognitív irányítúként* (Restás és

mtsai, 2018) működnek, amelyek a munkavállaló egyéni viselkedés-szervezésében alapvető fontosságúak. Egy közösség működéséhez elengedhetetlenül hozzátartozik valami felülről jövő szabályrendszer, amely a tagok közötti interakciókat előírja és szabályozza. A csoport a konstrukció során kialakított viselkedési szabályokat igyekszik minél tovább fenntartani és az újonnan jövő tagjainak, például a szocializáció során, megtanítani (Czibor és Restás, 2017).

I.2. Konstrukciós elméletek a szervezetpszichológiában

A társasan konstruált terek szervezetenként eltérő fenomenológiával ugyan, de általános kognitív pszichológiai folyamatokat szabályoznak. Az ezeket vizsgáló konstrukcionista elméletek régóta meghatározó részét képezik a társadalomtudománynak, de csak a '80-as évek óta vannak jelen a szervezeti kutatásban. A társadalomtudományokban bekövetkezett konstruktivista fordulat a szervezatkutatást sem hagyta érintetlenül. A '80-as évektől sorra jelentek meg olyan tanulmányok, amelyek a szervezetet társas konstrukcióként tételezték (pl. Smircich és Morgan, 1982; Trice és Beyer, 1984; Weick és Browning, 1986). Arra hívták fel a figyelmet, hogy a szervezeti működéseknek van egy olyan nem objektíven mérhető szintje, ami a szervezeti folyamatok megértése szempontjából kulcsfontosságú. Továbbá, hogy a szervezeti folyamatok életszerűbb megragadása is lehetségessé válik ezzel az elméleti kerettel és az ebből származó módszertani következményekkel. A konstrukciós elméletek a nyelv szerepét úgyszintén hangsúlyozzák. Úgy tekintik, hogy a nyelv az a közeg, amelyen keresztül a konstrukció folyamata végbemegy. Ezek az elméletek nem egyszerűen kommunikációs eszközként tekintenek tehát a nyelvre, hanem egy világ-teremtő jelenségként.

A szervezetpszichológia nyelvi fordulata kapcsán felbukkantak olyan elgondolások, amelyek a munkahelyi szervezeteket nyelvi konstruktumként és történetmesélő rendszerekként határozzák meg (Van Maanen, 2011; Gabriel, 2000 és 2015; Hatch, 1996; Czarniawska, 2004). A szervezetekben létrejövő történetek, mítoszok, legendák, viccek és metaforák kulcsot jelenthetnek a szervezetek jobb megértéséhez (Cleary és Packard, 1992). A konstrukciós és narratív szervezetelméletek részben szemben állnak a korábbi szervezetelméletekkel vagy azok kritikáját fogalmazzák meg. A weber-i bürokrácia-elmélet, vagy taylor-i munkaszervezési elvek mentén kialakult szervezetelméletek a munkahely racionális, személytelen és strukturális tulajdonságaira helyezték a hangsúlyt. A szervezeteket gyakorlatilag kultúra nélküli gépekként tekintették és vizsgálták (Gabriel, 2015). A narratív elméleteket megelőzően a szervezetben megjelenő történeteket pusztán műtermékeknek tekintették, amelyek elemzését, a tudományos

kutatásra alkalmatlannak tartották (Brown, Gabriel és Gherardi, 2009; Gabriel, 2015). A szervezetpszichológia nyelvi fordulata után már nem tekintettek ugyanúgy a szervezetekben létrejövő nyelvi termékekre.

A szervezeti kutatás fókuszja tehát lassan megváltozott. A narratív fordulat mentén a posztmodernizmus kezdett el beszivárogni a szervezetelméletekbe (Parker, Gardner és Wiltshire, 1992). Parker szerint a posztmodern gondolat arra világít rá, hogy a rendszerezés, a definiálás eszközeivel egy bizonyos logikát erőltetünk a megfigyelésünk tárgyára, ezáltal lesznek olyan jelenségek, amelyeket figyelmen kívül hagyunk vagy rosszabb esetben a létezésükről sem fogunk tudni. Az általános szabályok mellett a szervezetek helyi jellegzetességire (pl. nyelvhasználat) helyeződött a hangsúly. A kutatók felfigyeltek az olyan, eddig elhanyagolt, jelenségekre, mint az irónia, a véletlenszerűség, az anarchia, fragmentáció és allegória. Mitroff és Kilmann (1975) az elsők között hívták fel a figyelmet a történetek szerepére a szervezeteken belül. Úgy fogalmaztak, hogy a történetek a szervezet „véreként” értelmezhetők – ezek nélkül működni sem lenne képes. Úgy tekintettek a történetekre, mint amelyeknek fontos szerepük van a szervezeti szocializációban.

A társas konstrukcióra alapuló szervezetelméletek tehát olyan újszerű módon ragadták meg vizsgálatuk tárgyát, amely szembement az addigi elterjedt elméletekkel. A szervezetekre úgy gondoltak, mint élő organizmusokra és nem, mint egyszerű gépekre. A szervezeti jelenségek és folyamatok életszerű megragadása és a szervezetben dolgozók viselkedésének holisztikusabb megragadása lett a cél.

I.3. Szervezeti kultúra és társas konstrukció

A kultúra fogalmában összpontosulnak mindazon elképzelések, amelyek a konstrukciós elméletek sajátjai. A kultúra, széles értelemben, közösen létrehozott, egyedi jelenségvilág, amely meghatározza és előírja a munkavállalók viselkedését (Schein, 2006; Alvesson, 2002). A kultúrát a tagok konstruálják, miközben az hatással van a tagok viselkedésére. A kultúra az elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszere; továbbá a viselkedést meghatározó feltételezések, hitek, értékek, attitűdök, szokások és szimbólumok összessége (Klein és Klein, 2006). A társas konstrukció és a viselkedés-szabályozás egyaránt megjelenik a szervezeti kultúra fogalmában. Szervezetpszichológiai szempontból tehát lényeges ismernünk a kultúra által biztosított szabályokat ahhoz, hogy a benne tevékenykedő munkavállalók viselkedését a lehető legpontosabban megérthessük.

A szervezeti kultúra megértésére és leírására nagy számú elmélet született. A következőkben csak néhányat mutatunk be ezek közül, főként azokat, amelyek a kultúra konstruált természetére, és pszichológiai funkcióira koncentrálnak. A konstrukciós szemlélet előtt a kultúra gondolkodásban kifejtett hatását is egy pár szóban tárgyaljuk. Hofstede és Hofstede (2008) a kultúrát ez „elme szoftvere” -ként definiálja; egy olyan kognitív komponensként, amely a kultúra tagjainak gondolkodási folyamatait vezérli. A kultúrára tekinthetünk tehát úgy, mint egy társas kogníció eszközére (Harris, 1994). A társas kogníció elmélete azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy egyének miként értelmezik a körülöttük lévő társas világot, és hogyan szereznek információkat a társas világból (Fiske és Taylor, 2013). Úgy definiálja az embert, mint olyan adaptív társas lényt, amely arra fejlődött ki, hogy más emberekre fókuszáljon, utánozza azok viselkedését, következtessen mások szándékaira, együttműködjön másokkal és szimbolikus rendszereket tanuljon meg (Ackerman és mtsai, 2012; idézi Fiske és Taylor, 2013).

A kultúrát jelen tanulmányban a kognitív funkción túl egy viselkedés-szabályozó rendszerként definiáljuk. Ezen viselkedés-szabályzó rendszerek elsődleges funkciója, hogy finom hangolja egymáshoz a tagok viselkedését; összhangba hozza a tagok kognitív folyamatait és hasonlóvá tegye a tagok pszichológiai működését és állapotait.

Edgar Schein (2006) meghatározása szerint a szervezeti kultúra egy olyan a munkavállalók által közösen osztott, viselkedésszabályozó tér, amely a szervezet belső integrációjához és külső adaptációjához járul hozzá. Továbbá a kultúra értékek, normák, viselkedési mintázatok, rituálék, a hagyományok összessége; és a belső integráció és a külső adaptáció folyamataiért felelős. Schein (2006) elmélete értelmében minden szervezeti kultúra egyedi jelenség, nincs két egyforma – hiszen teljesen más emberek összessége alkotja őket, más a fizikai tér és eltérőek a piaci feltételek. Ha meg akarjuk érteni a kultúra működését, akkor meg kell értenünk azokat a sajátos működési elveket, amelyek létrehozták és működtetik azt. Schein szerint a kultúrát feloszthatjuk tudatos és tudattalan aspektusokra; a tudattalan aspektusok pedig alapvető hatással vannak a tudatos részekre. A kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja. Ez a jéghegy-metaphora azért szerencsés, mert a jéghegy tulajdonsága, hogy annak a legnagyobb része nem látható, és a víz alatt lévő részek emelik ki a látható részeket a felszín fölé. A valódi szervezetpszichológusi feladat a nem látható részek (értsd: tudattalan) megértése. Ehhez le kell merülnünk a vízszint alá, azaz meg kell tudnunk ragadni a társas konstrukció egyediségeit.

Schein a szervezeti kultúrát három fő részre tagolja: 1) artefaktumok (műtermékek); 2) vallott hitek, meggyőződések, vélekedések, valamint 3) alapvető feltételezések. A *műtermékek* szintje mindaz, amely szabad szemmel látható, vizsgálható és leírható – ezek a „vízszint fölött lévő” jelenségek. Ide tartozik az irodák kialakítása; a munkatársak öltözködése és kommunikációja; a sajátos zsargon, amit a szervezetben használnak; a késés; a parkolási rendszer és hogy vannak-e személyes tárgyak a munkatársak asztalain. Schein egyik fő üzenete az, hogy pusztán a megfigyelt jelenségekből még nem lehet következtetni a szervezeti kultúra főbb jellemzőire. A *hitok, meggyőződések és vélekedések* szintje az, ahol a kultúra viselkedésszervező funkciója először megnyilvánul. Itt olyan gondolatok találhatók itt, amelyek befolyásolják a munkavállalók szervezeti viselkedéseit. Többek között ilyenek a „családbarát cég vagyunk”; „piacvezetők szeretnénk lenni”; vagy „számunkra a munkavállaló az első” elvek. Ezek már nem kézzelfoghatók, mint a műtermékek. A szervezet itt már inkább szavakba önti ezen értékeit. A kultúra tudattalan aspektusai itt szivárognak át a tudatosba. Az *alapvető feltételezések* jelentik a kultúra mélyrétegét. Az itt jelenlévő tartalmak legtöbbször a szervezet tagjai számára nem hozzáférhetők, ám ezek az elvek a szervezeti kultúra valódi irányítói. Mind a meggyőződések, mind a műtermékek az alapvető feltételezésekből származnak. Schein szerint a szervezeti szakember egyik legfontosabb feladata feltárni ezeket a tudattalan elveket és tükröt tartva megmutatni a szervezetnek, hiszen a szervezet tagjai vakfoltokkal rendelkezhetnek saját kultúrájukat illetően.

Az alapvető feltételezések lényegében olyan ’nagy kérdések’, amelyek minden emberi közösség működését befolyásolják: minden csoportnak választ kell adni valamilyen módon ezekre. Schein öt ilyen kérdéscsoportot különít el: 1) Külső adaptáció; 2) Belső integráció; 3) Valóság és igazság; 4) Idő- és tér használat; 5) Munkát végző ember és a munka értelme. A kultúra a fent említett három szint interakciója során jön létre, ám a három szint közül az alapvető feltételezések azok, amelyek a leginkább meghatározzák a kultúra arculatát. A kultúra megértéséhez tehát az alapvető feltételezések feltárását kell elvégeznünk.

Mats Alvesson (2002) elmélete szerint a szervezeti kultúra koncepciójának legfontosabb vonása, hogy megosztott jelentéseket alakít ki és ezáltal koordinált cselekvést hoz létre. A kultúra központi jelentőségű a viselkedés, a társas események, a szerveződés és a folyamatok megértésének vezérlésében. Alvesson elképzelése szerint a kultúra nem más, mint a tagok interakciója által létrehozott viselkedés-szervező rendszer. Ezen túlmenően a szervezeti kultúra ehelyütt egy jelentésképzőként is meghatározásra kerül. A kultúra funkciója eszerint, hogy jelentést és értelmet tulajdonítson a munkahelyi folyamatoknak. Továbbá, hogy – helyel-

közzel – minden munkavállaló azonos értelemezési kerettel rendelkezzen a munkavégzés kapcsán. Alvesson elméletében a kultúra mellett az is tárgyalásra kerül, hogy miként értelmeződik a munkát végző egyén, valamint a szervezeti kutató szerepe. Az egyén szempontjából a közös interakción túl az is lényegessé válik, hogy az egyéni munkavállaló hogyan éli meg azt, hogy ő egy konstruált rendszer része, illetve, hogy részt vesz a szervezeti jelentésadási folyamatokban. A szervezeti kutató szempontjából pedig az is lényeges, hogy egy külső szemlélő miként tudja megérteni a szervezeten belül zajló folyamatokat. Mindkét esetben elsősorban azzal a problémával találkozunk, hogy túlzott mennyiségű információt, szempontot és párhuzamos történéseket kell mind a munkavállalónak, mind pedig a külső szemlélőnek feldolgoznia és szem előtt tartania. A konstruált rendszerek csak részben érthetőek meg az egyének számára. Ezért olyan eszközöket kell alkalmazni, amelyek az információ mennyiségét csökkenteni tudják – azaz leegyszerűsítik a szervezeti valóságot.

Schabracq (2003) elmélete a szervezeti kultúrát, annak konstruált természete és a szociális reprezentáció elmélet felől közelíti meg. A kultúrát a szociális reprezentáció elméleten keresztül úgy írja le, mint a munkavállalók szervezetre vonatkozó tudásainak összességét. A kultúrát egy konstruált és reprezentált térnek tartja, amely sajátos működései mentén hatással van, többek közt, a szervezetben megélt stresszre, konfliktusokra, és általában a mindennapi működésekre. Schabracq úgy definiálja a kultúrát, hogy segítségével a szervezet visszatérő válaszokat adhat visszatérő problémákra. A kultúra funkcióját ezáltal az ismétlés és a pszichológiai biztonság szempontjából határozza meg. A szervezet egyik legfontosabb funkciója, hogy az ismétlés által rendet vigyen a szervezeti hétköznapiakba. Amennyiben ez a rend felborul, az stresszhez és konfliktusokhoz, alapvetően rossz munkavállalói élményekhez, vezethet. Ezen túl pedig elvégzi a figyelem fegyelmét, azaz segít a munkavállalóknak a munkafeladatokra koncentrálni. Schabracq (2003) tehát a szervezeti kultúrát közösen létrehozott szociális reprezentációként értelmezi, és azt hangsúlyozza, hogy az ilyen rendszereknek az egyik legfontosabb törekvésük a stabilitás kialakítása, hiszen ellenkező esetben a folyamatos változások nem tennék lehetővé az összehangolt interakciókat.

I.4. Szervezeti kultúra és szociális reprezentáció

A szociális reprezentáció az emberi viselkedést társas aspektusok mentén írja le, miközben társas világunk konstrukciós felépítettségét hangsúlyozza. A szociális reprezentáció elmélet kidolgozása Moscovici (1961) nevéhez kötődik. Elméletével a modern társadalmak tudásstruktúráját kívánta leírni (Jovchelovitch, 2007). A reprezentációk itt olyan társas képződmények, amelyek csoportalapon szerveződnek és az adott közösség társas világra vonatkozó ismereteit foglalják magukban. Csoporthoz tartozni az jelenti, hogy az egyén osztozik a csoport többi tagjával a reprezentációkban – azaz hasonló tudásaik és ismereteik vannak a körülöttük lévő világról. Moscovici egyik legnagyobb felismerése azt volt, hogy az ismeretek a modern társadalmakban és emberi közösségekben nem központosulnak (mint azt korábban például a Dürkheim (1978) neve által fémjelzett kollektív reprezentációk elmélete mentén gondolták), hanem töredezetek (fragmentáltak), azaz ugyanazon csoportok különböző tagjai eltérő mennyiségű és minőségű tudással rendelkezhetnek. Ezt a jellegzetességet *kognitív polifáziaként* nevezi meg, és ez azt jelenti, hogy egy közösségen belül egyszerre több, egymással versengő, egymásnak ellentmondó tartalmú és minőségű tudások lehetnek egyszerre jelen.

Moscovici kidolgozott tehát egy olyan elméleti keretrendszert, amely mentén a tudás fragmentált elemei elhelyezhetők és értelmezhetők. Az 1960-as évek párizsi lakosságát vizsgálva kimutatta, hogy a tudás a *figuratív mag* és a *perifériális elemek* köré szerveződik. Az elsöben olyan tudáselemek találhatók, amelyek a legtöbb ember számára ismertek és általánosan osztottak, a másodikban ehhez csak laza asszociációs kapcsolatban lévő elemek találhatók. A figuratív mag és a perifériális elemek szerepe nem pusztán leíró, hanem a reprezentációk időbeli, tartós fennállásáért is felelősek. A figuratív magban lévő elemek nehezen változó asszociációk és tudáselemek, nehezen kerülnek ki a közös tudásokból. Ezzel szemben a perifériális elemek turbulensen változnak és könnyen cserélődhetnek. Ez a fajta elrendeződés a társadalmi tudás stabilitását, illetve lassú, kontrollált változását hivatott biztosítani. A szervezeti kultúrára gondolhatunk úgy is, mint ami a szervezetre vonatkozó tudásmenedzsmentért is felelős (Nonaka, 1994). A reprezentáció elmélet alapvetően két szempontból lehet releváns a szervezeti vizsgálatokban: a tudásszerveződés és a világépítés kapcsán. A munkaszervezés kapcsán rendkívül fontos lehet, hogy ismerjük a szervezetet alkotó személyek szervezetre vonatkozó tudásait. A szervezeti működések során is kialakulhatnak olyan tudáselemek, amelyek a legtöbb munkavállaló számára köztudott (figuratív mag) továbbá olyan elemek, amelyek a például a fluktuáció – bejövő tagok új tudása vagy a lemorzsolódó/

elvándorló munkaerő által „elvitt” tudás – miatt csak kevés munkavállaló számára ismertek (perifériális elemek).

A szociális reprezentáció elmélet valóságalkotó aspektusa kapcsán azt is tárgyalja, hogy egy adott csoporton belül egyszerre több, párhuzamos, akár egymásnak ellentmondó reprezentáció (tudásstruktúra) is jelen lehet. Moscovici három féle tudásalakulási módot különböztetett meg: 1) hegemónikus, 2) emancipált és 3) polemikus. Ezek a szerveződési módok a társadalom különböző megosztottságaira reflektálnak, azaz arra, hogy mennyire egységesek az adott jelenségekről való gondolkodási folyamatok egy adott csoportban. A szervezet különböző divízióiban lényeges kérdés lehet, hogy a kultúrára vonatkozó tudások mennyire fragmentáltak, melyek azok, amelyek nagyobb jelentőséget kapnak a reprezentációk között (hegemónia), amelyek versengenek egymással (polémia), vagy amelyek egy adott alcsoporthoz tartoznak a szervezetről (emancipált). A szervezet akkor képes hatékonyan működni, amennyiben véges számú lehetséges reprezentáció létezik csak a munkavállalók fejében arról, hogy mi a szervezet. Amennyiben a szervezeti tagok túl sok különböző tudásstruktúrával rendelkeznek arról, hogy mi is a szervezet, vagy a munka értelme, akkor a közös koordinált cselekvések lehetősége kerül veszélybe (Restás és mtsai, 2018).

A szociális reprezentáció a valóság létrehozásának eszköze (Jovchelovitch, 2007). A valóság kifejezés itt arra utal, hogy a reprezentációban osztozó egyének mit fogadnak el a közösségen belül létezőnek és igaznak (Schein, 2006; Gelei, 2006). A valóságot egy csoport saját magának alakítja ki, és alakítja újra (Schabracq, 2003), amely értelmezési keretet hoz létre a tagok számára, és amelynek segítségével a közösség tagjai értelmezhetik az őket ért ingereket és eseményeket. Jakab (2003, 112. o): „Szervezeti kultúrának nevezzük az interszubjektív térben kommunikáció útján létrejövő, a világról és az embereknek önmagukról alkotott, a munkára vonatkozóan releváns közös tudások jelentésterét, ami a szervezet tagjai számára értékek, hiedelmek és cselekvések formájában lehetővé teszi az összehangolt működést”.

A szervezeti kultúra ebből a szempontból nem más, mint közösen osztott reprezentációk sokasága arról, hogy mi számít tudásnak és elfogadható viselkedésnek az adott munkahely keretein belül. Mind a szervezeti kultúra, mind pedig a szociális reprezentációk egyik legfontosabb funkciója, hogy a csoportok számára létrehoznak egy viselkedés-szabályozó teret, amelynek segítségével az egyének képesek lesznek saját viselkedéseiket szabályozni a csoporton belül. A munkahelyek világában ez a különösen fontos, mind a munkavállaló, mind pedig a munkáltató szempontjából. A reprezentáció elméleten keresztül nézve az egyén szervezethez való kapcsolódása azt is jelenti, hogy a szocializációs folyamatok kapcsán

megismeri és önmagára vonatkoztatja a munkahelyen osztott reprezentációkat. „A kultúra, mint viselkedést szabályozó erő jelentősége a szociális reprezentáció azon funkciójából adódik, hogy a csoport tagjainak konfliktusmentes, és a világhoz való alkalmazkodás során felhasználható jelentéseket kínál. Minél sikeresebb és tartósabb az alkalmazkodás, annál mélyebben épül be a kultúra az egyénbe. Az értelemadó tevékenységnek egyik jelentős része a szocializáció, amikor a szervezet új tagjai megtanulják, elsajátítják azokat a viselkedési normákat, nyelvi formákat, szimbolikus viszonyokat, amelyek az adott szervezetet jellemzik. A csoportba újonnan bekerülő személy beilleszkedésének sikere azon múlik, hogy felismeri-e azokat a mintázatokat a kommunikációban, amelyek a jelentéseket hordozzák.” (Jakab, 2003, 118. o).

A szervezeti konstrukció megértésében a szociális reprezentáció elmélet fontos szerepet tölt be. A reprezentációk társas világokat konstruálnak, szabályozzák a társas tudást. Ezen túlmenően jelentés-konstruáló szereppel is bírnak: szabályozzák a csoport tagjainak viselkedéseit. Ezek nélkül nem lenne lehetséges a csoportban lévő interakció és a közös koordinált cselekvés. A közösen létrehozott jelentések megkönnyítik a munkavállalók számára a mindennapi szervezeti viselkedéseket, hiszen a különböző jelenségeket, és eseményeket nem kell folyton újra-értelmezniük maguk körül.

I.5. Jelentés-konstrukció (sensemaking) a szervezetekben

A társas konstrukciót a szervezeti irodalom, a jelentésadás és az értelemadás (*sensemaking*) fogalma mentén tárgyalja. Az értelemadást az emberi közösség működésének alapjának és szervezeti viselkedések kiindulópontjának tekintik (Weick, Sutcliffe és Obstfeld, 2005; Harris, 1994). A jelentésadás a szervezeti életben arra az alapvető interakciós folyamatra utal, amelynek során a kultúra tagjai közösen létrehoznak egy egyedi társas valóságot maguk körül (Jakab, 2003). A szervezeti jelentésadás és a szervezeti kultúra egymást kiegészítő jelenségek, és egyben olyan társas kognitív folyamatok, amelyek a szervezetek hétköznapi működéséért felelősek (Harris, 1994). A kultúra tagjai jelentésadás folyamatán keresztül egyeznek meg abban, hogy a hétköznapi interakció során bekövetkezett új és ismeretlen események milyen jelentőséget kapnak a csoport életében (Seel, 2003; Weick és mtasai, 2005). Ez azért is lényeges, mert ezek a viszonyulások határozzák meg a közösség jövőbeni reakcióit egy hasonló jelenség felbukkanásakor.

Az értelemadás folyamatát az váltja ki, amikor a szervezeti tagok olyan eseményekkel, cselekvésekkel, jelenségekkel találják szemben magukat, amelyek zavarba ejtők, illetve

meglepőek (Gioia és Thomas, 1996). Az értelemadás magában foglalja azt a mozzanatot, amelyben a körülményeket szavakkal expliciten megérthető szituációvá alakítjuk át, és ez szolgál majd a cselekvés ugródeszkjaként (Weick és mtsai, 2005). Az értelemadás tehát egy csoport szinten zajló kognitív folyamat, amelynek segítségével a csoport egy közös értelmezési keretet alakít ki egy korábban történt esemény vagy jelenség kapcsán, hiszen a közös jelentések nélkül a tagok megélik a dezorganizációt (Smircich és Morgan, 1982). Az értelemadás fontos szerepet játszik az emberi cselekedetek racionalizálásában. Az ezt végző ember megvizsgálja a társas környezetben lévő más cselekvők viselkedését a fennálló körülményekkel kapcsolatban. Ezekből jelzőingereket lehet kivonni, és visszatekintő módon plauzibilis magyarázatokat lehet adni arra nézve, hogy ki miért viselkedett az adott módon az adott körülmények között (Weick és mtsai, 2005).

Értelemadásra akkor kerül sor, amikor: a világ aktuális állapota nem tűnik összeegyeztethetőnek annak elvárt állapotával; nincs magától értetődő módja a világgal való kapcsolatba kerülésnek (Weick és mtsai, 2005; Bruner, 1991). A jelentésadásnak tehát az egyéni pszichológiai folyamatokra is van hatása; amikor nem vagyunk biztosak abban, hogy miként kell viselkedni az adott helyzetben, akkor fordulunk a csoport által meghatározott viselkedés szervező elvekhez. Taylor és Van Every (2010) szerint az értelemadás a cselekvések konszenzuálisan létrehozott rendszere. Értelemadás akkor történik, amikor a szervezeti események szavakba és kiemelkedő kategóriákba fordul át. A folyamat továbbá írott és beszélt szövegekben testesül meg. A helyzet az elbeszélés által válik valóságossá (talked into existence).

Szervezeti keretben az értelemadási folyamatok kapcsán a vezetőnek kiemelt szerepe van. Az értelemadási folyamatok akkor tudnak hatékonyak lenni, amennyiben a vezető által meghatározott értelmezéseket fogadja el a csoport. Smircich és Morgan (1982) a vezetés funkcióját abban látta, hogy a leader a szervezeti jelentések menedzselését végzi el. A vezető az, aki „előértelmezi” a munkatársak számára a különböző jelenségeket. A vezetés ebből a szempontból nem más, mint a munkavállalók számára a szervezeti tapasztalatok „keretezése”. Smircich és Morgan (1982) a munkahelyi szervezetet egy jelentések mentén konstruált társas térként definiálták, ahol a vezető az a személy, aki vezényli a jelentések kialakulását. Úgy fogalmazzuk, hogy a vezetés (leadership) a szervezett tevékenység fontos alapjait hozza létre azáltal, hogy a szervezeti tagokat a valóság közös értelmezése felé irányítja. A vezetés, mint jelenség egy szélesebb kontextusban definiálható, mint olyan cselekvés formája, amely a kontextus (át)alakítására törekszik. A vezetők úgy keretezik és alakítják a kontextust, hogy az

abban osztozó tagok képesek legyenek értelmet tulajdonítani, és ezt az értelmet referenciapontként használni a saját viselkedésükre vonatkozóan és a saját értelmezésük kialakításában. A vezető viselkedése egy sor különböző interpretációt indít el, amely az értelemmel teli cselekvések alapját adhatja. A vezető az elmélet miatt azért teheti meg ezt, mert a munkavállalók a szervezetbe történő belépéskor részben átruházzák rá a valóság befolyásolására vonatkozó jogukat. Ebben az elgondolásban a vezető funkciója nem a klasszikus vezetéselméleti paradigmák mentén magyarázható, hanem abban, hogy milyen hatékonyan képesek működtetni a jelentésadási folyamatokat, és befolyásolni a társas-konstrukciós folyamatokat.

I.6. A szervezet, mint komplex, adaptív (CAS) rendszer

A komplex adaptív rendszerek elmélete (CAS) egy interdiszciplináris megközelítés, amely arra jött létre, hogy olyan rendszerek sajátosságait vizsgálja, amelyben nagy számú ágens van interakcióban egymással, és a működés során olyan rendszer-szintű tulajdonságok jönnek létre, amelyek az egyes ágensek tulajdonságaira nem vezethető vissza. (Az az egész több, mint a részek összessége.) Az elmélet nem elsősorban a szervezeti jelenségek vizsgálatára lett megalkotva, viszont a modern szervezetelméletek elkezdték beépíteni az elmélet egyes részeit a szervezeti jelenségek magyarázatába (pl. Seel, 2003; Stacey, Griffin és Shaw, 2000; Snowden és Boone, 2007). A komplex rendszerek elmélete a klasszikus szervezetelméletekkel szemben olyan aspektusokat emel be, amely a korábbi elméletekben nem voltak megtalálhatóak. A komplexitás mentén azt hangsúlyozzuk, hogy nem gondolhatunk úgy a szervezetekre, mint magányos cselekvők halmazára.

A klasszikus szervezetelméletek, valamilyen formában, de mindig egymástól független egyének párhuzamos tevékenységeként írták le a munkahelyeket, a komplexitás ehelyett egy élő egységként mutatja be azokat. A klasszikus szervezetelméletek úgy gondolkodtak a vizsgálatuk tárgyáról, mint egy olyan jelenségről, amely teljes mértékben megérthető, leírható és logikus szabályszerűségek szerint működik (Restás, Czibor és Szabó 2018). A komplexitáson alapuló elméletek cáfolják ezen elgondolásokat. Ennek egyik oka komplex adaptív rendszerek újfajta sajátosságok mentén kerül meghatározásra. Snowden és Boone (2007) hat pontban foglalják össze, hogy melyek a komplex rendszerek jellemzői: 1) nagyszámú egymással interakcióban álló elemek összességéből áll; 2) az interakciók nem lineárisak és apró változások is aránytalanul nagy következményekkel járhatnak; 3) a rendszer

dinamikus, az egész több, mint a részek összessége és nem lehet bármilyen megoldást ráerőltetni a rendszerre, azok inkább kiemelkednek a körülményekből. Ezt gyakran emergenciaként azonosítják; 4) a rendszernek története és múltja van, amely a jelenével szoros összefüggésben áll; a szervezet elemei együtt fejlődnek a rendszerrel – ami egy visszafordíthatatlan folyamat; 5) a komplex rendszerek múltbeli viselkedése retrospektív módon szemlélve tűnhet rendszerezettnek és megérthetőnek, ám ez nem jelenti azt, hogy a jelenbeli viselkedésből megérthetővé válnak a lehetséges jövőbeli események; 6) egy rendezett rendszerrel ellentétben (amelyben a rendszer korlátozza a tagokat) vagy egy kaotikus rendszerrel szemben (ahol semmilyen korlátozás nincsen), a komplex rendszerben a tagok és a rendszer egyszerre korlátozzák egymást.

A komplex rendszerek elmélete sok szállal kapcsolódik a társasan konstruált terek elméletéhez. A tagok által végzett mindennapos interakciók adják a rendszer tartalmi elemeit. A társas konstruált terek szintén nehezen megragadhatók és szükség van olyan technikákra, amelynek a segítségével leírhatóvá válnak. A társas tér korábbi története hatással van a rendszer jelenére és jövőjére. Ahhoz, hogy a közös cselekvés lehetővé váljon, a konstruált rendszerekbe is korlátozásokat kell bevezetni, ahogy Smircich és Morgan elméletében láttuk, ahhoz, hogy a szervezeti viselkedések lehetővé váljanak.

Stacey (2000) a komplexitáselmélet fontosságát hangsúlyozza a szervezeti működések megértésében. A komplex rendszerek természete olyan, hogy leginkább paradoxonok mentén vagyunk képesek megérteni a működésüket. Ezek a paradoxonok a következők: 1) bejósolható és bejósolhatatlanság; 2) felhatalmazás és korlátozás; 3) egyén és csoportosság. Az ilyen rendszerek Stacey szerint bejósolhatatlanul bejósolhatók és bejósolhatóan bejósolhatatlanok. A vizsgálatok során abban biztosak lehetünk, hogy nem tudunk minden lehetséges információt beszerezni róluk és nem feltétlenül olyan logikus a működésük, mint azt a klasszikus rendszerelméletek mentén gondoljuk. Ahhoz, hogy a viselkedés létrejöhessen korlátozni kell az egyes ágensek viselkedését. Az egyén és csoportosság egymást közösen hozza létre: csoport nélkül nem érthetjük meg az egyént, és egyén nélkül nem érthetjük meg a csoportot.

Restás, Czibor és Szabó (2018) négy fontos aspektust emel ki a szervezeti élet komplex sajátosságainak ismertetésére. 1) Interakció: a rendszer és a tagok tehát egymástól elválaszthatatlanok, amikor bármilyen csoporton belüli viselkedésről gondolkodunk, mindig egy rendszer működését feltételezzük. Az interakció nemcsak azt jelenti, hogy az egyén függ a rendszertől és a rendszer az egyéntől, hanem azt is, hogy áttételesen a rendszerrel való interakcióban a tagok egymás kognitív működéséért is felelősek. 2) Emergencia / Kiemelkedés:

az emergencia a komplex rendszerek egyik alapvető tulajdonsága. Azt a folyamatot jelenti, amely során a komplex rendszer tagjainak interakciója során olyan rendszerszintű tulajdonságok jelennek meg, amelyek nem visszavezethetők az egyes tagok saját tulajdonságaira. Az egész több, mint a részek összessége. 3) Irracionalitás: az irracionalitás fogalma két lényeges aspektusban kapcsolódik a szervezeti elméletekhez. Egyfelől az egyéni információ-feldolgozás korlátozottsága, másfelől a rendszerek működéséről történő gondolkodás kapcsán. Sem a munkavállaló, sem a vezető nem rendelkezhet az összes, a szervezet által produkált, információ megszerzésére, azért a döntéshozásában alapvetően mindig csak az információk egy bizonyos részével rendelkezik majd. Továbbá megjelenhetnek olyan jelenségek, mint a „szervezeti butaság” (Alvesson és Spicer, 2012), amely azt jelenti, hogy a munkavégzés során a szervezet tagjai nem működtetik teljes kapacitáson a kognitív képességeiket; lényegében „hózzá butulnak” a munkacsoportban meglévő színvonalhoz. A klasszikus rendszerelméletek azt hangsúlyozták, hogy a szervezeti rendszerek tökéletesen megismerhető gépezetek, a legtöbb működésük logikus módon megérthető, bejósolható és befolyásolható. Az irracionalitás gondolata kapcsán tehát arra kell felhívni a figyelmet, hogy egy szervezeti rendszer közel sem annyira kiszámítható működést produkál, mint azt kutatóként gondolnánk. 4) Megfigyelő-függőség: a komplexitás elmélet használatának következménye, hogy a szervezetre olyan rendszerként gondolunk, amely összetett és szerteágazó cselekvések, gondolatok, tervek és interakciók hálózatát mutatja. Egy komplex rendszer leírása és interpretálása nem lehetséges objektív módon – mindig csak egy sajátos nézőpontból végezhető el. Ez a sajátosság egyaránt hatással van a munkavállalók és a vezetők tevékenységére és a szervezeti szakemberek munkájára.

II.A társas-konstruált tér hatása a munkavállaló viselkedésre

II.1. Értelemadás és a munka értelme

A társas konstrukció folyamatainak megismerése azért is lényeges, mert az egyéni szervezeti viselkedés megértését is lehetővé teszi. Amennyiben elfogadjuk, hogy az egyén viselkedése csak a körülötte lévő társas kontextus megértésével együtt lehetséges, akkor az egyén viselkedésének magyarázatára vonatkozó kérdéseket új módon válaszolhatjuk meg. Az újdonság egy aspektusa a viselkedés életszerűbb megragadásának lehetősége. Az életszerűséget az adja, hogy egy társas konstrukció részének lenni azt is jelenti, hogy az egyén a viselkedését szervező elveket, az adott közösségben való interakció mentén nyeri. Az általunk bemutatni kívánt gondolat egyik legfőbb eleme, hogy a társas-konstruált terekhez való kapcsolódás mértéke és minősége, az egyén közösségen belüli viselkedési mintázatait is alapvetően meghatározza. Ebben a fejezetben azt járjuk körül, milyen hatással lehet a konstruált társas tér a munkavállalói viselkedésre (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe és Obstfeld, 2005; Maitlis, 2005). Ezt az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolatként definiáljuk.

A munkahely a modern ember számára kiemelkedő jelentőséggel bír. Többek között azért, mert az az egyik utolsó olyan közösségi forma, amely az emberi viselkedés alapvető szabályozására törekszik. A munkahely ezért az egyén számára ezáltal lényeges társas igazodási pont. A munkahelyen zajló tevékenységeknek tehát alapvetően értelemmel telinek kell lenniük. A munka értelme és a munkavégzés értelmessége egy magától értetődő gondolat lehetne a szervezeti viselkedések vizsgálatában, ám a kérdés tárgyalása mégis sokszor háttérbe szorul. Bowles (1989) szerint a munkahelyi szervezet sok munkavállaló számára több funkcióban is helyettesíti az egyház korábbi funkcióit. Jelentéseket biztosít, amelyek mentén az egyének, hogy strukturálhatják a viselkedésüket. A szervezeti ideológiák és mítoszok lényegessé válhatnak a hétköznapi életben való eligazodásban is. A modern ember számára kevés olyan szervezett közösség maradt, amely olyan céllal működik, hogy előírjon a benne lévők számára viselkedési elveket, továbbá meghatározza, hogy mi a jó, mi a rossz, mi a siker és mi a kudarc, miért jár jutalom és miért jár büntetés. Bowles (1989) úgy véli, hogy annak ellenére, hogy a szervezeteknek alapvető identitásalakító funkciója van, ám a modern munkaszervezésből kimaradtak azok az elvek, amelyek figyelembe vennék ezt a tényt. Bowles elsősorban a taylor-i munkaszervezés kapcsán tárgyalja a jelenséget. A munkafolyamatok (Taylor óta) gépiessé és értelmetlenné válása miatt a munkavállalók már nem keresték az identitásuk forrását a

munkahelyen. Úgy véli, a munka degradációja mentén megszűnt a kapocs a munkához fűződő attitűdök és a viselkedés között.

A preindusztriális társadalmakban, mondja Bowles, a jelentések fölött az egyház uralkodott és monopol helyzetben volt az ötletek és információk disszeminációjában és létrehozásában. Az általa alkotott hitrendszerek a társas cselekvés hatékonyságát és a koherencia-érzés támogatását segítik elő. Ha az átfogó jelentések hiányoznak, akkor az emberek jól-léte csorbát szenved, önmagukat kezdik okolni az inkompetenciájuk miatt, amiért képtelenek alkalmazkodni és megfelelően válaszolni az ipari társadalom kihívásaira. Bowles a szervezetek identitásképző hatását a mitológia fogalmával hozta párhuzamba. A mitológia értékeket és jelentéseket közvetít azok számára, akik osztoznak benne. Négy funkciója van. 1) Vitalizáló hatás – a létezés kérdéseinek megválaszolása. Hol áll az egyén az univerzumban; mi az egyén az univerzummal szemben. 2) Biztosítja azoknak a tudásoknak a tárházát, amelyek az adott időszakban aktuálisak. Ad egy működő képet az univerzumból és a benne lejátszó eseményekről. 3) Szocializáló funkció; egyesíti az egyént a csoportjával. Értékeket, attitűdöket és a kifejezés módjait bocsájtja a tagok részére. Továbbá biztosítja a közösen végzett munkatevékenység alapjait. 4) Szerepet játszik az egyén szelfjének kialakításában.

A munka értelmének tárgyalása szorosan kapcsolódik a szervezetben meglévő jelentésekhez, azaz a társasan konstruált világhoz. A munkahelyek viselkedés-szervező tulajdonsága egyaránt fontos a hatékony működés fenntartása és az egyéni viselkedések szerveződése szempontjából.

Sievers (1986) szerint munkamotiváció kérdését fel kellett találni azután, hogy kiveszett a munkavégzésből az értelem és az értelmesség. A motiváció kérdése csak egy tudományos találmány, ami műtermékként jelentkezik egy olyan korszakban, amikor a munkavállalók nem látják át az egész szervezet működését és nem tudják, hogy az általuk végzett munka miként csatlakozik a nagy egészhez. A motiváció-kutatás, Sievers szerint, a jelentés vizsgálatának helyettesítésére jött létre, hiszen a munka értelmével együtt elveszett a munkavállalók természetes motivációja is. A munkavállalók motivátlanságát szervezeti tünetként és problémaként aposztrofálták, az értelemmel bíró munka megalkotása helyett. Sievers (1986) szerint a motiváció kérdése csak akkor merülhet fel problémaként, ha a jelentés vagy eltűnt vagy elveszett a munkából. A jelentés ilyen jellegű elsilányodása közvetlen kapcsolatban áll a társadalmi fragmentálódás jelenségével. A motiváció kérdésének alapvető feltételezése az, hogy az egyének képtelenek észlelni, megérteni és kapcsolódni azokba a társas rendszerekbe, amelyekben élnek. A jelentésre való igényt, mechanikus terminusokkal elsődleges igényekkel

helyettesítik. A szervezeti identitás kérdése tehát egyszerre lényeges egyéni fejlődési és munkaszervezési szempontból. A közösséghez való kapcsolódás együtt jár a munka értelmességének megélésével. A modern ember számára az identitásának kialakítása az egyik legfontosabb pszichológiai munka, amelyet el kell végeznie. A munkahelyi szervezetek, belső rendjük és struktúrájuk fenntartása kapcsán, segítségünkre lehetnek ebben a folyamatban.

II.2. Társas rend és munkavállalói tapasztalat

A szervezet, működése közben, egyfajta társas rendet teremt (Schabracq, 2003; Berger és Luckmann, 1991). A társas rend abban segíti a munkavállalókat, hogy képesek legyenek a viselkedésüket minél hatékonyabban szabályozni a munkahelyen. A szervezeti események és jelenségek sokszor többértelműek lehetnek, ennek mentén a munkavállaló nem tudhatja biztosan miként kell szerveznie a viselkedését. A társas rend tehát arra irányul, hogy csökkentse a többértelműségből származó feszültséget. Tsoukas és Hatch (2001) szerint a szervezet legfőbb funkciója nem más, mint egy törekvés arra, hogy rendet teremtsen az emberi cselekvések természetes áramlásának; hogy bizonyos célok felé terelje őket, hogy egy megfelelő formát szabjon nekik, bizonyos jelentések és szabályok generalizálásával és szervezeti szintre történő emelésével. A társas rend kialakítása a munkavállalók pszichológiai folyamatai és általában vett szervezeti tapasztalatainak meghatározásában játszik szerepet.

A társas konstruált terek természetüknél fogva nehezen befogadhatók a tagok számára. A szervezetnek ezáltal törekednie kell, hogy a társas rend fenntartásával munkavállalók számára megkönnyítse a társas térben történő tevékenykedést. A társas rend megléte nélkül a hatékony munkavégzés válik nehézkessé. Enélkül a munkavállaló arra fordítja a mentális energiáit, hogy megértse mi zajlik körülötte és neki ebben hol van a helye. Schabracq (2003) öt fontos szervezeti sajátosságot emel ki, amely a társas rend kialakításáért felelős: 1) a munkakörnyezet rendezettsége; 2) a munkafeladat rendszeressége; 3) társas beágyazottság; és 4) biztonság.

Amennyiben a fenti sajátosságok nem teljesülnek vagy valamilyen változás következik be a rendszerben, akkor a folyamatosság és a stabilitás kerülnek veszélybe (okozva ezáltal pszichológia nehézségeket; és kimaradásokat a szervezet működésében). Ez az egyik legfontosabb stresszforrás a szervezeteken belül. A szervezetben tapasztalható inkonzisztencia, ellentmondásosság aláássák a valóságot és problémákat okoznak a munkavállalók számára. Ha felbolydul a szervezet mindennapi valósága, akkor az a munkavállalókban stressz-reakciót

indíthat be. Schabracq (2003) szerint a változás elkerülése a szervezetek egyik legnagyobb törekvése; igyekeznek elkerülni a változásokat. Mivel gyakorlatilag nem más, mint sztenderd megoldások hálózata, amely stabilitásra és folyamatosságra törekszik. Ezért van az, hogy olyan sikeresen képes valóságot és normalitást biztosítani a munkavállalók számára. Sok munka van abban, hogy a jelenleg birtokolt képességeinket, illetve viselkedés-repertoárunkat kialakítsuk, nehezen válunk meg tehát ettől. Ha mégis megbolydul, akkor érzelmi reakció váltódik ki. Schabracq (2003) azt is végig tekinti, mi történik a szervezetben, ha a négy sajátosság aránya felborul és a szervezet esetleg túl nagy vagy túl kevés figyelmet szentel rájuk. Az **1. számú táblázat**ban összefoglaljuk a különböző jellemzők túl- ill. alul hangsúlyozásából fakadó lehetséges szervezeti következményeket.

	Túl kevés hangsúly	Túl nagy hangsúly
Munkakörnyezet rendezettsége	A régi szabályok már nem érvényesek; A környezet folyamatos stressz forrása lesz; Káosz és rossz hangulat	A rend fenntartása válik a céllá Elidegenedés és unalom Csökken a kockázatvállalás
Munkafeladat rendszeressége	Betegszabadságok; Elvándorlás; Ideiglenes munkavállalók, A maradók folyamatosan tanítgatják az újonnan jövőket	Ritualizálódás; Túl sok szabály; Elveszik a munka értelme; Kevés autonómia
Társas beágyazottság	Anonimitás; Elidegenedés; Kapcsolatok hiánya	Túl sok intimitás; Biztonságérzés megszűnése; Nincs privát szféra; Túl sokat érzélem megosztás
Biztonság	Gyenge szervezeti működés; Célok megvalósulásának elmaradása; Nem reális célok jelennek meg	Felborul a munka-magánélet egyensúly; Felszámolódnak az egyén-szervezet közötti határok; Kimerültség-érzés

1.Számú táblázat. A szervezeti működések aránytalanságaiból következő szervezeti szintű problémák (Schabracq, 2003)

II. 3. Komplexitás és szervezeti viselkedés

A komplexitás kapcsán elsősorban a korábban már ismertetett sok ágens interakciója mentén kialakuló rendszerek vizsgálatát értik a kutatók. Szervezet- és szociálpszichológiai szempontból felmerülhet a kérdés, miként értelmezzük és jósoljuk be egy adott ágens viselkedését a komplex rendszeren belül. Miként lehet megragadni egy munkavállaló (ágens) rendszeren belül megtapasztalt élményeit és azt, hogy mit jelent számára a munkahely (komplex adaptív rendszer) részének lenni? Úgy véljük, hogy szervezetpszichológiai szempontból érdemes ezeket a kérdéseket feltennünk, ám jelenleg igen spekulatív válaszokat vagyunk képesek csak adni.

A korábban ismertetett komplex adaptív rendszer elmélet alapján azt feltételezhetjük, hogy a CAS rendszer ágensei csak bizonyos részleteket képesek látni a teljes működésből; nincsenek és nem is lehetnek birtokában minden lehetséges ismeretnek és információnak. A folyamatos egymásra hatás miatt, amelyet a rendszer és az ágensek gyakorolnak egymásra, az ágensek sosem lehetnek teljesen biztosak abban, hogy a legmegfelelőbbben szervezik a saját viselkedésüket. A rendszerek tulajdonságaiból adódóan a többértelműség, a versengő értelmezések, a multikauzalitás, egy olyan kognitív szempontból nehezen kezelhető állapotot hozhatnak létre, amely megnehezítheti a munkavállalók azon törekvéseit, hogy megértsék a rendszer működését és viselkedésüket a lehető leghatékonyabb módon szervezzék. Amennyiben ezt a sajátos tapasztalatot empirikus módon rögzíteni tudnánk, úgy véljük, a munkavállalói viselkedések megértéséhez is közelebb tudnánk kerülni. A dolgozat egyik fontos célkitűzése volt, hogy narratív és nyelvi eszközökkel – szervezeti interjú és metafora – próbálja meg elérni ezt. Úgy véljük ugyanis, hogy a fent vázolt szervezeti tapasztalatok plasztikus megragadására olyan nyelvi eszközök alkalmazása szükséges, amelyek elég flexibilisek az egyéni tapasztalatok megragadására, ezzel együtt pedig az empirikus vizsgálatok elvégzését is lehetővé teszik.

II. 4. Szervezeti azonosulás és szervezeti identitás

A szervezethez történő pszichológiai kapcsolódás fogalmát legkimerítőbb módon az irodalom a szervezeti azonosulás és szervezeti identitás fogalmai mentén tárgyalja. Az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat ebből a szemszögből úgy fogalmazódik meg, hogy a szervezet az egyén identitásának a részévé válik, azaz, amikor a személy önmagára gondol, akkor a szervezet által biztosított identitás elemek mentén határozza meg önmagát. A „Ki

vagyok én?” kérdésre adott egyik válasza az, hogy a bizonyos szervezet munkatársa. A szervezeti identitás elmélete, többek között, abban különbözik a társas konstrukciós elméletek mentén tárgyalt egyén-szervezet kapcsolattól, hogy ebben az elméletben inkább az egyén van a fókuszban. Azaz a szervezet a munkavállalók rendelkezésére bocsájt bizonyos identitás elemeket, azokat a munkavállaló pedig vagy beépíti a saját identitásába, vagy nem. A fentebb tárgyalt konstrukciós elmélet mentén úgy képzeljük el, hogy az egyén állandó jelentésadási folyamatok részese, amelyek célja nem az egyén identitásának befolyásolása, hanem a közös koordinált cselekvések alapjának megteremtése.

Az identitás fogalmát klasszikus módon úgy határozzák meg, mint a „Ki vagyok én?” „Kik vagyunk mi?” kérdésekre adott választ. Szervezeti kontextusban úgy is felmerülhet a kérdés, hogy miként válik a szervezet a munkavállaló önazonosságának részévé. Az identitás a pszichológiai működésünk egy fontos eleme. Nemcsak azért, mert ezzel önmagunkról képesek vagyunk valamilyen definíciót (önmeghatározást) adni, hanem mert a körülöttünk lévő társas és fizikai világokból jövő ingereknek megértését is lehetővé teszi; az identitás az önazonosság mellett a kognitív folyamatokban is fontos szerepet játszik. Az emberi kogníció és viselkedés tanulmányozásában az identitás az egyik leglényegesebb fogalom, hiszen választ ad arra, hogy emberek miért így értelmezik a világot maguk körül (Ashforth, Harrison és Corley, 2008). Az identitás fogalma a kogníció mentén jól hozzáköthető tehát a társas konstrukció fogalmához, hiszen az identitásunk tartalmi elemeit a csoportban való interakciók mentén szerezzük.

Az identitás kérdésének tárgyalásakor meg kell különböztetnünk egymástól az identitás és az identifikáció fogalmát. Az identifikáció a folyamat, mely során az identitásunk kialakul és átalakul; az identitás pedig, ennek a folyamatnak az eredménye. Dutton, Dukerich és Harquail (1994) úgy jellemzik az identifikációt, mint egy kognitív kapcsolatot a szervezet definíciója és az egyén szelfjének definíciója között. Ahogyan egy munkavállaló feldolgozza a vele történt munkahelyi eseményeket, az kihathat a munkahelyi attitűdjeire, érzelmeire és végső soron a viselkedésére. A munkahelyi szervezeteknek ezáltal identitás- ill. énszervező funkciót tulajdonítunk.

Ashforth, Harrison és Corley (2008) a szervezeti azonosulás jelenséget négy alapvető kérdés mentén gondolják végig. 1) Mi az identifikáció; 2) Miért fontos az identifikáció; 3) Hogyan megy végbe az identifikáció folyamata; valamint 4) Egy vagy több identitásról beszélhetünk.

Mi az identifikáció: A Tajfel nevéhez köthető társas identitás elmélet és a szelf-kategorizációs elmélet (Haslam és Ellemers, 2005). Az egyén szelf-koncepciójának egy részét, amely a csoporttagságának tudásából származik, a tudás mellett az érték és a csoporthoz tartozás érzelmi komponense is csatlakozik ehhez. Az identitás a szelfnek azon elemeiből áll, amelyek azokból a jelentésadási folyamatokból származnak, amelyek során emberek a különböző értelmeket társítanak a különböző szerepeikhez. Itt nem közösséghez kötött leírás tehát a lényeges, hanem szerepekhez kapcsolt leírások: cél, foglalkozás, karrier, kapcsolati hálózatok. Három komponens szükséges ahhoz, hogy az identifikáció megvalósuljon. 1) Kognitív komponens: hogy az egyén tudatában legyen a csoporttagságnak; 2) értékelő aspektus, azaz, hogy valamilyen értékkel bírjon a csoporttagság a személy számára, 3) érzelmi aspektus, azaz, hogy az egyén számára a csoporttagság érzelmi jelentőségű legyen.

Miért fontos az identifikáció: a jól azonosult munkavállaló jól érzi magát a szervezeten belül. Ez egyaránt hasznos az egyénnek és a szervezetnek. A leggyakrabban említett előnyök közé tartoznak a kooperáció, erőfeszítések, részvétel, szervezet számára kedvező döntéshozatali gyakorlatok, intrinzik motiváció; teljesítmény növekedés; információ megosztás és koordinált cselekvés. Továbbá olyan aspektusok is előkerülnek, mint az alacsony elvándorlási szándék; munkával való elégedettség és a munkához való alkalmazkodás; Szervezeti polgár viselkedés (OCB); kreativitás; megnövekedett társas támogatás és segítő viselkedés a stresszteli szituációk esetén; a szervezet pozitív értékelése.

Hogyan megy végbe az identifikáció: az identifikáció az identitás kiemelkedésének (emerge) folyamata. A szerzők úgy írják le a jelenségét, mint dinamikus, turbulens folyamatot, amely összeköti a mindennapi tevékenységeket és a szervezetben megtapasztalt eseményeket. Egymásra következő egyensúlytalansági állapotokból és fordulópontokból áll; folytatódik és megszakad, amely stabilitást és változást idéz elő. Az egyének emellett egy identitás narratívumot is képeznek, (a szervezettel való kapcsolatuk egy történet formájában jelenik meg számukra) amelynek segítségével összekötik a megélt pillanatok egy értelmes egészzé – történetté formálják.

A szerzők az identifikáció folyamatát alapvetően egy szervezet és egyén közötti interakcióként képzelik tehát el. A szervezet adja az identitás-elemeket a munkavállaló pedig befogadja azokat valamilyen mértékben; azaz a szervezet által nyújtott bizonyos identitás elemeket beépíti a szelfjébe. A szervezet ráerősít erre azáltal, hogy visszajelzést ad az értelemadás, folyamatán keresztül. Az identifikáció abban segít, hogy az egyén minél inkább prototipikus tagja legyen a szervezetnek. Az identifikációra tekintenek úgy, mint egy felülről

szerveződő folyamatra, azt hangsúlyozva, hogy a szervezet hat az egyéni identitásra. Ezen túl úgy is tekinthetünk rá, mint egy alulról szerveződő folyamatra, amely az egyének által produkált gondolatok, érzések és cselekvések fontosságára fókuszál, amelyek segítségével kialakítják a szelf és szervezet határait (Harquail és King, 2010).

Miért azonosulnak emberek a szervezetekkel: az egyik válasz a szelf értékének növelése. A társas identitás elméleteiből kiindulva, azt mondhatjuk, hogy amennyiben az egyén egy társadalmilag értékes csoport tagja, ezáltal ő maga is értékesebb lesz. A másik nyilvánvalóan a csoporthoz való tartozás igénye. Az ember alapvetően jelentés-kereső lény; és ehhez hozzátartozik az önmeghatározás igénye is. Az identifikáció folyamatának háttérében az új környezettel való interakcióból fakadó bizonytalanság csökkentésének motívuma áll. Ez különösen igaz a szervezetekre, ahol a szervezetben végzett mindennapi rutinok legfontosabb funkciója, hogy biztonságot és stabilitást nyújtsanak. Az identifikáció folyamatában az egyén rendet visz a körülötte lévő társas világba, nemcsak azzal, hogy csoportokat képez, hanem csökkenti a kétértelműséget azáltal, hogy átveszi a csoport által létrehozott mélyebb jelentéseket.

II.4.1. A munkahelyi elköteleződés

A szervezeti identitás kapcsán tárgyalnunk kell a munkahelyi elköteleződés fogalmát. A szervezeti azonosulás egyik természetes következménye lehet a munkahelyi elköteleződés. A munkahelyi elköteleződés a szervezetpszichológiai irodalom egyik legtöbbet tárgyalt kérdése. Az elköteleződés kapcsán a szakirodalom azt az egyéni szinten megjelenő pszichológiai kapcsolódást méri, amely mértékének függvényében érthetővé válik az egyén szervezeti viselkedése megérthető. Mowday, Steers és Porter (1979) szerint a szervezeti identitás fogalma többé kevésbé egybeesik az elköteleződés, a lojalitás, a személy-szervezet illeszkedés, és a beágyazottság fogalmaival – mindegyik a szervezethez való kötődést és a szervezettel való rezonálás képességét írja le más-más módon.

Az elköteleződés az egyén identifikációjának relatív erőssége egy bizonyos szervezet felé. Allen és Mayer (1990) szerint az elköteleződés három összetevője az érzelmi kötődés, az identifikáció, és a bevonódás. Az elköteleződés egy általános pozitív viszonyulást jelent a szervezet felé. Ezzel szemben a szervezeti azonosulás definíciójában alapvetően az egyén és szervezet közötti valamilyen szintű összeolvadás is benne foglaltatik. Úgy vélik, az elköteleződésre rá lehet úgy kérdezni, hogy „Mennyire vagyok elégedett és boldog a

szervezetben?” a szervezeti azonosulás esetében a kérdés így hangzik „Hogyan látom magamat a szervezettel való kapcsolatomban fényében?” Amíg a szervezeti azonosulás szervezet-specifikus, addig az elköteleződés könnyen átvihető egyik szervezetről a másikra. Az előbbi esetén az egyén sorsa összefonódik a szervezet sorsával, a személy a szervezet megtestesítője lesz.

Meyer és Allen (1990) kidolgozta a szervezeti elköteleződés három komponensű modelljét. A három komponens a Vágy (affektív); szükség (folytatólagos); és kötelezettség (normatív). Meyer, Stanley, Herscovitch és Topolnytsky (2002) az affektív, folytatólagos és normatív szervezeti elköteleződést vizsgálta. A fenti három komponensről azt találták, hogy összefüggésben vannak az elégedettséggel, a bevonódással és a foglalkozási elköteleződéssel; ezzel együtt mindegyik negatívan korrelált az elvándorlással. Muthueloo és Rose (2005) a szervezeti elköteleződés tipológiáját vizsgálta. A szervezeti elköteleződés szerintük a munkavállalói elköteleződés alosete, amely szervezetin kívül még munka és karrier elköteleződéssel is kiegészül. Az elköteleződés fogalmában meglévő viselkedéses és attitűd alapú megközelítések egyben fedik le a munkavállaló szervezeti célok felé mutatott elfogadását, bevonódását. Továbbá úgy is tekinthetünk rá, mint a munkavállaló hajlandóságára, amellyel elfogadja a szervezeti értékeket és célokat, bevonódott és résztvevő, időt, erőfeszítést tesz a szervezet jobbítása érdekében. Minél alaposabb az elköteleződés, annál több pozitív kimenetet várhatunk a munkavállalóktól. Bakker és Schaufeli (2008) a pozitív szervezeti viselkedést vizsgálták, amely alatt az elkötelezett munkavállalót értették. A pozitív szervezeti gondolkodás szerintük egy új modellt kíván, amely sokkal inkább a pozitív vonásokra, állapotokra és munkavállalói viselkedésre összpontosít. A munkavállalók fontosabbak, mint valaha, amikor az innovációról, teljesítményről, versenyképességről és üzleti sikerről van szó.

Moynihan és Pandey (2007) az elégedettség, bevonódás és elköteleződés összehasonlítását végezték el. A vezetők, szerintük, leginkább az elégedettségre vannak hatással és legkevésbé a bevonódásra. Az elégedettséghez sok összetevő szükséges, mint például: előre lépési lehetőségek, szerep-tisztaság, munka-rutinszerűsége és csoport kultúra. Az elégedettség legfontosabb kihívása, hogy arra indukálja a munkavállalókat, hogy a szervezet céljaiért dolgozzanak. A vezetők feladata, hogy értelmet adjanak a munkafolyamatoknak és boldogan tartsák a munkavállalóikat. A munkavállalói attitűdöket és az elkötelezettséget egyszerre befolyásolják a személyes tulajdonságok és a munkakörnyezet. A közösen osztott kultúra és a közösen megélt szervezeti célok olyan területek, amelyeken a vezetőknek van kontrolljuk. A szerzők különösen érdeklődnek a szervezeti kultúra és a munka értelmének

szerepére a munka motivációra. Előfordulhat, hogy a munkavállalókat nem elégíti ki a munka, amit végeznek, de ezzel együtt értik, hogy mi a szervezet célja és ez boldoggá teszi őket.

Ebben a fejezetben a személy-szervezet közötti pszichológiai kapcsolódási pontokat mutattuk be. Láthattuk, hogy a munkavállaló szervezethez való kapcsolódásának van egy olyan szintje, amely szervezethez, mint társas térhez történő kapcsolódáson alapul. Az identitás elmélet mentén a szervezet az egyén énképének részévé válik, az elköteleződés kapcsán érzelmi és viselkedési következményei lehetnek a szervezetben való tevékenységnek. Ám mindkét elmélet hangsúlyozza, hogy mind az azonosulás, mind az elköteleződés egy interakciós folyamat eredménye. A felsorolt elméletek egyik fő törekvése, hogy az egyéni munkavállalói viselkedéseket megértsék és a jövőbeli viselkedések pedig be tudják jósolni. A közösséghez való pszichológiai illeszkedés egy összetett pszichológiai folyamat. Szervezetpszichológiai szempontból fontos célkitűzés lehet ennek a bonyolult illeszkedési folyamatnak a megragadása.

III. Egyén-szervezet kapcsolat a szervezetpszichológiában

A következőkben négy olyan szervezetpszichológia koncepciót mutatunk be, amelyek alkalmasak a munkavállalók viselkedésének megragadására. A szervezeti azonosulásnak lényeges pszichés következményei lehetnek a munkavállalóra nézve. Ilyenek lehetnek a bizalom az elégedettség, vagy akár a szerepen kívüli viselkedések. A fejezetben felsorolt elméletek közös tulajdonsága, hogy a szervezet és egyén között meglévő kapcsolatra épülnek és a kapcsolat minősége mentén különböző szervezeti és egyéni szintű következmények vizsgálatára alkalmasak. A szervezeti bizalom, a szervezeti elégedettség, a szervezeti polgár viselkedés (OCB) és az elvándorlási szándék ismertetése mentén mind a szervezet és egyén számára előnyös, mind pedig a káros következmények megmagyarázhatóvá válnak. Mind a négy elmélet úgy tekint a szervezeti viselkedésre, amely az egyén szervezettel történő interakciójának terméke.

III.1. Szervezeti bizalom

A szervezeti bizalom egy kölcsönös állapot egyén és szervezet között. Mind a szervezet, mind az egyén kölcsönösen törekszik arra, hogy a mindennapi munkahelyi interakciók során egy olyan légkört teremtsenek, amely elősegíti a munkatevékenység folyamatosságát és fenntartsa a munkavállaló azon meggyőződéseit, hogy a szervezet nem használja ki őt. A bizalom szervezeti szinten azt jelenti, hogy a munkavállalók kollektívan bizalmi orientációval rendelkeznek a szervezet, mint partner iránt (Zaheer és mtsai, 1998 idézi Delbufalo, 2012). Ezt a bizalmi orientációt alapvetően meg kell különböztetni a munkavállalók közötti interperszonális bizalomtól (Delbufalo, 2012), hiszen ez a szervezet, mint konstruált tér felé irányul. Hurley és mtsai (2014) szerint a bizalom egy olyan állapot, amely érzése mentén az egyén képes önmagát kitenni egy másik egyén (vagy szervezet) tevékenységének, hiszen megvan benne az a vélekedés, hogy a másik úgy fog cselekedni, hogy nem él vissza a bizalommal; ezáltal nem szükséges a másik viselkedésének a monitorozása.

Delbufalo (2012) metaelemzése kapcsán a bizalom szervezeti következményeit vette sorra. Három nagy következménycsoportot határozott meg. 1) Direkt gazdasági következmények – szervezeti hatékonyság és a szervezeti célok megvalósulása. 2) Indirekt következmények – partnerekkel való együttműködés; közös cselekvés és problémamegoldás. 3) Kapcsolati következmények – elköteleződés erősödése; nagyobb mértékű elégedettség;

valamint a viselkedési kétértelműség csökkenése. Ebből következőleg, mind a szervezetek, mind az egyének motiváltak lehetnek abban, hogy egy megfelelő szintű bizalmi kapcsolatot tartsanak fenn.

Amennyiben a szervezetet egy élő rendszernek tekintjük, akkor rendkívül fontos az, hogy a rendszer tagjai úgy tudjanak tevékenykedni a mindennapi működések során, hogy ne kelljen folyton a többi tag viselkedését monitorozni. A munkavállalónak, a hatékony munkavégzéshez rendelkeznie kell alapvető bizalommal, hogy a szervezet nem fog úgy cselekedni, hogy az a munkavállalónak negatív kimenetellel járjon. A szervezeti bizalom kérdésében a munkát alapvetően befolyásoló aspektusok jelennek meg, mint a sérülékenység, függés és kockázatvállalás (Hurley és mtsai., 2014). A társas konstruált tér és a komplex adaptív rendszer elméletek kapcsán már tárgyaltuk, hogy a szervezeti és rendszerszintű működések nem érthetőek vagy figyelhetők meg teljes mértékben a szervezetben tevékenykedők számára, ezért lényeges, hogy a munkavállalók bízzanak abban, hogy az általuk nem átlátható folyamatok következményei nem lesznek károsak a számukra.

Sass Judit (2005) hét pontban foglalja össze, hogy mi lehet a szervezeti bizalom alapja.

- 1) Általános bizalomelvárás. Az ember és a világ megbízhatóságára vonatkozó hit. A személy belső természetétől, illetve korai tapasztalataitól függ, kevésbé befolyásolja a bizalmat kapó (a szervezet) aktuális megítélése. Segíti a komplex vagy ismeretlen társas helyzetek értelmezését; főleg a szervezetbe kerülés időszakában.
- 2) Kapcsolati bizalom. A szervezeti folyamatok hatása során az általános bizalom előre jelző értéke folyamatosan csökken, helyét a kapcsolati bizalom veszi át, amely már az interakciók mentén kialakuló tapasztalaton alapul. Ez a fajta bizalom alapulhat nem közvetlen tudásokon és tapasztalatokon is; itt csatlakozik be a szociális reprezentáció elmélet. A munkavállalók szervezetre vonatkozó tudásaiban az is benne lehet, hogy milyen mértékben alakulhat bizalmi kapcsolat az egyén és a szervezet között.
- 3) Lehetséges bizalom forrás. Egy harmadik fél által szolgáltatott tudás, amely az egyén-szervezet közötti bizalmi kapcsolatot befolyásolhatja. A pletyka, a hírnév, a szervezeti legendák, mítoszok, viccek ilyen funkcióval bírhatnak.
- 4) Kategória-alapú bizalom. Ennek alapja a csoportba tartozás. A csoportra vonatkozó ismeretek mellett, a csoportidentitás és érzelmi kötelékek szerepe kerül előtérbe.
- 5) Szerep alapú bizalomadás. Alapja a szervezeten belül osztott tudás arról, hogy van-e összefüggés a szerep, pozíció betöltése és az ehhez szükséges kompetencia között. Ha egy szervezetben magas a szerep-alapú bizalom, akkor nem kell időt és energiát áldozni arra, hogy a másik hozzáértését ellenőrizzük.
- 6) Szabály-alapú bizalom. A szervezeten belül osztott tudás az elvárásokra, normákra vonatkozik, amelyeket a személy

önmagára és másokra nézve betartandónak tekint. A szervezeti bizalom ezen intézményes alapja sajátosan befolyásolja a munkavállalók szintjén tapasztalható bizalmat. Ha magas a szabály alapú bizalom, a munkavállalók úgy gondolkodnak magukról, hogy ők maguk is megbízhatók. A komplex rendszerek szintjén ez fontos lehet, hiszen amennyiben az ágensek önmagukról, mint megbízható cselekvőkről gondolkodnak, akkor a rendszeren belüli tevékenységük e mentén befolyásolja majd a teljes rendszer egészét. 7) Számításon alapuló bizalom. E mentén a költség és haszon közötti összevetést végezzük el. Nem pozitív elváráson, hanem elrettentésen alapul, nem tartható fenn sokáig.

A bizalom tehát a közös, koordinált cselekvés alapja lehet a szervezetben. A bizalom képes előre jelezni a társas hálózatok stabilitását és minőségét, azáltal, hogy megerősítik a csoporton belül megtalálható normákat, elősegítik a kooperációt és megkönnyítik az új tagok befogadásának folyamatát (Balliet és Van Lange, 2013). A társas konstruált tér és a komplex adaptív rendszer elmélet szempontjából a szervezeti bizalmat nem egyszerűen úgy értelmezzük, hogy a szervezet küldi, a munkavállaló pedig elfogadja azt, hanem úgy, mint egy állandó interakció termékét, amely függ az egyén szervezeti tapasztalatától, valamint a szervezeti reprezentációk mentén zajló tudás alakulástól.

III.2. Szervezeti elégedettség

A szervezettel való elégedettség az egyik leginkább tanulmányozott munkahelyi jelenség. Az elmélet háttérében az a gondolat áll, hogy az elégedett munkavállaló hasznos szerepet a szervezet működésében, továbbá, hogy az elégedettség az egyén szempontjából lényeges pszichológiai előnyökkel jár. A vizsgálatok tehát arra keresik a választ, hogy melyek azok az egyéni és szervezeti faktorok, amelyek növelik az elégedettséget. Locke (1976) úgy határozta meg az elégedettséget, mint az egyén munkahelyi tapasztalatából származó pozitív érzelmi állapotot, illetve a szervezeti tapasztalatok pozitív értékelését. A definíció később tovább bővült a munka olyan aspektsaival, amelyeket a személy jutalmazónak, élvezetesnek vagy jelentéstelnek tapasztal meg. Brown és Peterson (1993) három fő szervezeti szintű kimenetelt különböztetett meg. 1) Teljesítmény növekedés; 2) Szervezeti elköteleződés; 3) Alacsony elvándorlási szándék. A szervezettel való elégedettség úgy tekinthető, mint egy olyan egyéni kimeneti változó, amely a szervezettel való pozitív interakciók mentén alakul ki. Ennek hatására a személy hasznosabb tagja lesz a szervezetnek, munkavégzése motiváltabbá válik, miközben a saját munkájának fontosságát és értelmét is látja.

Bowling és Hammond (2008) kutatásukban szisztematikus vizsgálták az elégedettség jelenségét. Külön választva tárgyalták az elégedettség lehetséges okait, korrelátumait, valamint kimeneteit. A lehetséges okok közé a következő változókat sorolták. 1) A munka jellegzetessége. Az egyéni munkafeladata összetettség vagy egyszerűsége nagy mértékben befolyásolhatja az elégedettséget. A szükséges készségek változatossága, a feladat fontossága, az autonómia és a visszajelzés, mind az elégedettség növekedéséhez járulnak hozzá. 2) Munkahelyi stresszorok. Ide az olyan munkahelyi hatásokat sorolták, amelyek a munkavégzés közben érik a munkavállalót és potenciális mentális vagy fizikai sérülést okozhatnak. Úgy vélik, hogy az olyan faktorok, mint a szerep kétértelműség, a szerep konfliktus, a túlterheltség, a szervezeti szintű kötöttségek és kényszerek, a munka-család konfliktus és a személyközi konfliktusok mind-mind negatív összefüggésben állnak az elégedettséggel. 3) Társas és szervezeti szintű támogatás. A vezetőtől, illetve munkatársaktól kapott támogatás alapvető fontosságú a szervezeti elégedettség megtapasztalásában. 4) Egyén-környezet összeillés. Ez nem más, mint egy kompatibilitás az egyén és a munkakörnyezete között. Ez alatt azt értjük, hogy az egyén igényei és szükségletei összhangban állnak a szervezet által nyújtott lehetőségekkel. Amennyiben ez megvalósul, akkor az egyén nagyobb valószínűséggel lesz elégedett.

A lehetséges korrelátumok közé négy faktort sorolnak. 1) Munkahelyi attitűd. A munkahelyi elégedettség több kutatásban kimutatott összefüggései szerint pozitívan korrelál olyan mutatókkal, mint szervezeti elköteleződés, munkába való bevonódás és karrierrel való elégedettség. 2) Szervezeti igazságosság. A szervezeti működések kapcsán a munkavállalók által észlelt folyamatok igazságosságának mértéke pozitívan korrelál az elégedettséggel. 3) Fiziológiai és pszichológiai problémák. A munkavégzés során tapasztalt pszichológiai komponensek (szorongás, depresszió, érzelmi kimerülés és frusztráció), valamint a fizikai nehézségek (fejfájás vagy gyomorproblémák), alapvetően negatív korrelációban állnak a szervezeti elégedettséggel. 4) Élettel való elégedettség. A két típusú elégedettség között pozitív korrelációt tételezhetünk a korábbi eredmények alapján. Egyik magyarázata lehet az, hogy az egyén életének egyik területén tapasztalt elégedettség átcsaphat (spill over) más területekre is.

Bowling és Hammond (2008) végül három lehetséges fő területet nevez meg, amelyre a munkahelyi elégedettség hatással lehet. 1) Szerepen belüli teljesítmény növekedés. 2) Szerepen kívüli teljesítmény növekedés. 3) A munkahelyi aktivitásokban való nagyobb részvétel. Lecsökken az elvándorlási szándék, miközben a személy aktívabban vesz részt a közös eseményekben, kevesebbet hiányzik és jól működő kapcsolatokat épít ki a

munkatársaival. A szervezeti elégedettség egy olyan sokat vizsgált jelenség, amely magyarázatára számtalan lehetséges értelmezést és modellt alakítottak ki a szervezeti kutatók. A lehetséges gátló vagy serkentő faktorok száma szinte végtelen és akár egyéni szinten változhat. Nem lehet tehát egy olyan elégedettségi modellt felvázolni, amely minden munkavállaló kapcsán, bármilyen munkahelyen sikerrel alkalmazható lenne. A szervezeti vizsgálatokban ez nem csak az elégedettség vizsgálatának egyfajta hiányossága. Nagyon hasonló tendenciákat figyelhetünk meg például az elvándorlási szándék, az elköteleződés, a szervezeti polgár viselkedés vagy akár a szervezeti stressz kutatása kapcsán. A lehetséges magyarázatoknak ez a végtelen sora a szervezetek konstruált és komplex természete miatt lehetséges. A kultúra elméletek kapcsán láttuk, hogy minden szervezet egy egyedi társas tér, sajátos játékszabályokkal, a komplex rendszerelmélet kapcsán láttuk, hogy a szervezetben tevékenykedő munkavállalók (ágensek) szervezeti tapasztalatai rendkívül eltérőek lehetnek egymástól. A szociális reprezentáció elmélet kapcsán felmerül a szervezeti tudások fragmentáltsága és felosztottsága. Aligha várhatnánk el, hogy a különböző szervezetek, egyedi tapasztalattal rendelkező tagjai egy általános elégedettségi modellt szolgáltatnának a kutatóknak. A konstrukciós elméletek kapcsán jól látszik tehát, hogy a szervezeti viselkedések jelenség-szintű megközelítése nem adhat végső (vagy kielégítő) válaszokat az egyéni munkavállalói viselkedések megértésére. A szervezeti kontextust és az egyéni megélést egyszerre vizsgáló módszerre van szükség ahhoz, hogy pontosabb képet kapjunk.

III.3. Szervezeti polgár viselkedés

A szervezeti polgár viselkedés (OCB) egy olyan megközelítés azoknak a szervezeti viselkedéseknek a megértésére, amelyek nem szerepelnek a formális munkaköri leírásokban. Olyan cselekvések ezek, amelyekért nem jár feltétlenül ellenszolgáltatás a szervezet felől, mégis elvégzik ezt a munkavállalók. Werner (1994) úgy határozza meg, mint 1) olyan személyes áldozatot, amelyet az egyén a szervezet érdekében hajt végre; 2) alapvetően nem a büntetés elkerülése vagy a jutalom megszerzése motiválja a cselekvés végrehajtására; és 3) jelzi, hogy a személy törődik a szervezettel és a munkáján kívül is gondol rá. Az OCB jelenségének felvetése rendkívül érdekes, hiszen egy olyan szervezeti szintű működést vizsgál, amely túlmutat az egyén munkavállalói kötelességeken. A kutatások egyik fókusza, hogy mi viszi rá a munkavállalókat ezekre a szerepen túli viselkedésekre.

A szervezeti polgár viselkedés nevet a '80-as években vezették be a Katz által kidolgozott extra szerep viselkedés kifejezés helyett (William és Anderson, 1991). A fogalom egyik legtöbbet idézett kutatója Organ (1988) aki úgy definiálja az OCB-t, mint olyan egyéni viselkedést, amely hasznos a szervezet számára, de a szervezet jutalmazó rendszere formálisan nem jutalmazza. Organ két típusú szervezeti polgár viselkedést különít el. OCBO: szervezet központú viselkedés. Olyan viselkedések tartoznak ide, amelyek közvetlenül hatnak a szervezeti működésekre (pl. a munkavállaló előre szól, ha nem tud bejönni dolgozni; betartja azokat a szabályokat, amelyek a rend fenntartására jöttek létre). OCBI: személyközi fókuszú viselkedés. A munkavállaló egy munkatársat segít, és ezen keresztül válik hasznossá a szervezet számára (pl. segít azoknak a kollegáknak, akik hosszabb idő után térnek vissza a munka világába; odafigyel mások személyes problémájára). Organ továbbá úgy véli, hogy ezek a szerepen túli viselkedések függenek attól, hogy az egyén kognitívan hogyan értékeli ki a szervezetben elfoglalt helyét.

Schnake és Dumler (2003) az OCB öt fontos dimenzióját különítik el. 1) Altruizmus. Másoknak való önzetlen segítségnyújtás. 2) Lelkiismeretesség. Az egyén az elvárt norma fölött teljesít a munkahelyén a rá kiosztott szerepekben és feladatokban. 3) Polgári viselkedés. A szervezet életében fontos eseményeken való részvétel és a döntéshozásba történő bevonódás. 4) Sportszerűség. A munkavállaló elviseli a szervezeti étellel járó, vagy az abból fakadó, kellemetlenségeket és bosszantó dolgokat anélkül, hogy panaszkodna. 5) Előzékenység. A problémák megelőzése azáltal, hogy a megfelelő információt eljuttatja a megfelelő munkatárshoz. Átad olyan ismereteket, amelyek megkönnyíthetik más kollegák mindennapi munkáját.

A szervezeti polgár viselkedés tehát fontos a szervezetek számára. Az olyan munkahelyek, ahol a munkavállalók az elvártnál nagyobb mértékben teljesítenek, illetve a szerepeiken túlmenően vállalnak feladatokat, a mindennapi munkavégzés hatékonyságához járulhatnak hozzá, továbbá erősíthetik a munkatársak közötti kapcsolódást is. Az, hogy mi váltja ki az OCB viselkedést, vagy mivel lehet facilitálni a gyakoriságát, több évtizedre visszanyúló szervezeti diskurzus tárgyalja. Jelen dolgozat kapcsán mi magunk olyan magyarázatot tételezünk fel, amely a szervezeti polgár viselkedés és a jelentésadási folyamatokba történő bekapcsolódás közötti összefüggésre koncentrálna.

III.4. Elvándorlási szándék

Az elvándorlási szándék fogalma kapcsán azt tárgyalja a szervezeti szakirodalom, hogy melyek azok a faktorok, amelyek hatására a munkavállaló a munkahelyén marad vagy úgy dönt, hogy új munkahelyet keres. A munkahelyi elvándorlási szándék jelenségének vizsgálata, több évtizede a nemzetközi szervezetpszichológiai szakirodalom egyik fontos kérdése: a jelenség definiálása, vizsgálata, okainak feltárása, illetve a munkavállalók megtartásának kérdése az '50-as évek óta (pl. March és Simon 1958) foglalkoztatja a kutatókat. Nemzetközi kutatottsága ellenére, a jelenség magyar nyelvű tárgyalása a mai napig szinte érintetlen területnek számít, Restás, Szabó és Czibor (2019) összefoglaló tanulmányát leszámítva. A munkahelyi szervezetek számára egyre fontosabbá válik a munkavállalók megtartása és minél hatékonyabb integrálása. A munkahelyi elvándorlás alapvetően a szervezetek számára negatív jelenség, abban az esetben, ha nem kívánt folyamatról van szó, azaz értékes, jól képzett munkaerő hagyja el a szervezetet.

Cotton és Tuttle (1986) meta elemzésében 26 különböző változót talált, amelyeket összefüggésbe hoztak az elvándorlási szándékkal. 120 adattáblát tekintettek át és az elvándorlással kapcsolatos korrelátumok alapján három nagy csoportba osztották a változókat: 1) külső faktorok; 2) munkához kapcsolódó és strukturális faktorok; 3) a munkavállaló személyes karaktere. A külső faktorokba olyan okokat soroltak, mint: a foglalkoztatáshoz kapcsolódó percepciók, munkanélküliségi ráta, gyarapodási ráta ill. a szakszervezeti jelenlét. A munkához kapcsolódó okok közé sorolnak olyanokat, mint: fizetés, munkateljesítmény, szerep-pontosság, repetitív munka, általános munkával való elégedettség, fizetéssel való elégedettség, munkával való elégedettség, vezetővel való elégedettség, munkatársakkal való elégedettség, előre jutással való elégedettség, elköteleződés. A személyes változók közé pedig: életkor, munkaévek, nem, életrajzi információk, végzettség, családi állapot, ellátottak száma, készség és képesség, intelligencia, viselkedéses intenciók, elvárások kerültek.

Tett és Meyer (1993) 178 mintát használt, 155 különböző tanulmányból, amelyek elsősorban az elégedettség és az elköteleződés jelenségét vizsgálták. Az eredmények azt mutatták, hogy az elégedettség és elköteleződés egymással erős pozitív korrelációt mutat egymással, és mindkét változó bejósolja az elvándorlási szándékot, ám a kettő közül az elégedettség erősebben. Az elvándorlási szándékot kognitív komponensként értelmezték, amely a szervezet elhagyásának jó prediktoraként definiálnak.

Mosadeghrad, Ferli és Rosenberg (2008) egy komplex képet rajzoltak fel az elköteleződés és az elvándorlás kapcsán. Az elköteleződést szerintük több faktor is befolyásolhatja: 1) Egyéni faktorok: életkor, nem, párkapcsolati státusz, személyiség, végzettség, intelligencia, valamint az egyéni képességek. 2) Társas faktorok, mint a kollégákkal való kapcsolat, csoportmunka és norma, az interakció lehetőségei. 3) Kulturális faktorok, mint attitűdök, meggyőződések és értékek. 4) Szervezeti faktorok közé tartoznak: a szervezeti struktúra, előírások és gyakorlatok, felügyelet, vezetési stílusok, vezetési rendszer, munkakörülmények. 5) ezen túl vannak környezeti, gazdasági, társas, technikai, politikai stb. faktorok.

Maertz és Griffeth (2004) tanulmányukban nyolc motiváló erőt sorolnak fel, ami befolyásolhatja, hogy megy vagy marad-e a munkavállaló. A nyolc motiváló erő a következő.

- 1) Affektív-hedonisztikus: a munkavállaló a legkellemesebb a legnagyobb örömet és kielégülést jelentő eredmény felé mozdul. Ha jól érzi magát, akkor marad a szervezetben.
- 2) Kalkulatív: a munkavállaló itt a szervezeti tagság jövőbeli előnyeit mérlegeli. Alapvetően nem érzelmi alapú, mint az előző. Elképzelhető, hogy nem talál örömet a munkájában, de kitart és marad, mert pl. karrierje szempontjából előnyösnek gondolja azt.
- 3) Szerződéses: ebben az esetben a munkavállaló által vállalt kötelezettség, illetve a pszichológia szerződés kerül a középpontba. A szervezet és egyén között meglévő szerződés megtartása ill. megszegése kapcsán zajló folyamatok tartoznak ide.
- 4) Viselkedéses: a munkavállaló a szervezet elhagyásának kézzelfogható költségét mérlegeli – mennyiben jár jobban, ha marad, ill., ha új munkahely keresésére fordítja az energiáit.
- 5) Alternatíva: a munkavállaló a lehetséges másik munka kapcsán felmerülő vélekedései tartoznak ide. A váltásból adódó félelmek, szorongások és az új munkalehetőségek között feszülő döntések.
- 6) Normatív: a család, ill. barátok véleménye az elvándorlás tényével kapcsolatban.
- 7) Morális: az elvándorlásra vonatkozó általános értékekkel való konzisztencia – miként vélekednek a munkavállaló környezetében élők a munkahelyváltásról.
- 8) Valahová tartozás: a munkahelyen dolgozókhöz való kötődés/ a tőlük való elszakadás okozta érzelmi viharzás költségeinek mérlegelése.

A társas tőke a szervezetekben létrejövő érték, amelyet a munkavállalók mindennapi interakciója alakít ki. A társas tőke gondolata mentén úgy gondolhatunk a munkahelyi szervezetre, mint a munkát végző emberek sajátos hálózatára. A hálózatban történő munkavégzés során az egyének időt és energiát fordítanak arra, hogy más munkavállalókkal való kapcsolataikat gondozzák. Ennek az energia-befektetésnek az eredménye a társas tőke (Dess és Shaw 2001). Ez egy olyan az adott szervezetben megtermelt erőforrás, amely csak az

adott társas hálózat sajátja. Nem csak arról van szó, hogy jó a viszony a kollégák között, hanem arról is, hogy egy olyan specifikus erőforrást termelnek ki a munkavállalói interakciók, amely a szervezet működését alapvetően befolyásolja. Dess és Shaw (2001) valamint Shaw, Johnson és Lockhart (2005) az elvándorlás, társas tőke és szervezeti teljesítmény közötti összefüggést vizsgálták. A munkavállalók által létrehozott társas hálózat épsége összefüggésben volt az elvándorlással. A munkavállalók a mindennapi interakciók során bizonyos mértékben beágyazódnak ebbe a társas hálózatba, ezáltal olyan pszichológiai biztosítékokra tesznek szert, amely segítők őket a szervezeti mindennapokban. Holtom és mtsai (2008) szerint a munkavállalói elvándorlási döntéseket jobban meg tudjuk érteni, amennyiben figyelembe vesszük az interperszonális, kapcsolati, társas- és csoportdinamikákat. A társas hálózatok vizsgálatával és az egyének beágyazódásának vizsgálatával megmagyarázható, miért marad valaki vagy miért megy el a másik.

Mossholder, Settoon és Henagan (2005) a társas csere elméletet alapul véve, az elvándorlás kapcsolati aspektusát vizsgálták a munkahelyi szervezetekben. Az alacsony minőségű kapcsolatok magas elvándorláshoz vezetnek. Moynihan és Pandey (2007) a társas hálózatot, személy-szervezet érték illeszkedés és elvándorlási szándékot hozták összefüggésbe. A munkavállalók mind a szervezeten belül és kívül egy társas hálózat részét alkotják, amely hálózatok befolyással vannak az attitűdökre és a viselkedésre. Az erős munkahelyi hálózat hatását a jó kapcsolatokban, a más munkavállalók irányába érzett elkötelezettségben, lehet tetten érni. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező munkavállaló inkább érzi magát a szervezet részének, és nagyobb valószínűséggel marad benn a szervezetben. A személy-szervezet illeszkedés tehát befolyásolja az elvándorlási szándékot – a jó illeszkedés hosszabb távú elköteleződést is jelent. Moynihan és Pandey (2007) úgy tekintenek az elvándorlási szándéokra, mint a szervezeten belüli és kívüli hálózatok egymáshoz arányuló erőire: mennyire erős az egyén munkahelyi hálózattal való kapcsolata és ezzel párhuzamosan mennyire erős a szervezeten kívüli más hálózatok vonzóereje az egyén számára.

Morrison (2008) szerint a negatív szervezettel való kapcsolatról beszámolóok kevésbé voltak elégedettek, alacsonyabb elköteleződésről adtak számot, azok egy kevésbé kohezív munkacsoport tagjainak látták magukat: ez mind növelte az elvándorlási szándékot. A szerző konceptualizálja a negatív munkahelyi kapcsolatokat: olyan interakciók, amelyek áthágják a szervezeti normákat és a kölcsönös tiszteletet.

A társas hálózatok és társas tőke gondolata mentén életszerű képet alkothatunk arról, hogy a szervezetek, első látásra hétköznapiak tűnő működései mennyire lényegesek lehetnek

a munkavállalók elvándorlási szándékának alakulásában. Az elmélet segítségével a szervezetet egy élő és dinamikus organizmusként foghatjuk fel, amely működése során a munkavállalók nem egyszerűen a szervezethez kapcsolódnak, hanem egymáshoz is egy sajátos pszichológiai és viselkedési teret hozva létre. Az elvándorlás szándék kialakulására tehát nemcsak az egyéni jellemzőknek és a szervezeti sajátosságoknak van hatása, hanem az élő szervezetben történő változásoknak is. A szervezet számára kulcsfontosságú hálózati szereplők elvesztése károsítja a társas hálózat szövetét (Shaw és mtsai., 1998 és 2005), ez azt jelenti, hogy egy nem kívánt elvándorlás a szervezet bennmaradt tagjainak helyzetét is megváltoztathatja. Ilyen interakciós hatásokra utalunk akkor, amikor a társas hatásokat megkülönböztetjük a szervezeti és egyéni faktoroktól.

Vajon a munkahely, mint közösség képes-e nyújtani olyan pszichológiai kapaszkodókat és horgony-pontokat, amelyekhez a munkavállalók kapcsolódni tudnak, képesek ezek használatával önmaguk identitásának meghatározására, illetve tudnak-e egy jól működő társas hálózatba ágyazódni. Egy megfelelően menedzselt társas környezet képes lehet a megfelelő egyén-szervezet kapcsolat kialakítására, ezáltal csökkentve a munkavállalók elvándorlási szándékát.

IV. Szövegelemző módszerek a pszichológiában

IV.1. Pszichológiai tartalomelemzés

A tartalomelemzés módszere a 20. század eleje óta része a társadalomtudományi módszertannak. Az egyének által elbeszélte történetek és narratívumok elemzése és értelmezése már Freud óta a pszichológia egyik fő kutatási iránya. A tartalomelemzés elsősorban az irodalmi hagyományból és a hermeneutikai elemzésből indult ki. A szerző szándékainak, motivációjának és üzenetének megértése volt az elsődleges cél. A korai elemzések meglehetősen spekulatívák és szubjektívek voltak – empirikus érvényű tudományos vizsgálatok tárgyává kevéssé voltak tehetőek. A tartalomelemzés történetének alakulása, egyfelől, arról a törekvéstről szól, hogy miként lehet ezt az alapvetően szubjektív elemzési módot, az 'objektív' és empirikus alapokon nyugvó tudományok közé emelni. Ezen módszerek fejlődését tekinti végig Ehmann (2002).

„A pszichológiában (...) mindig is jelen volt az a tevékenységforma, amit összefoglaló néven *pszichológiai szövegelemzésnek* nevezünk. A pszichológia történetében e tevékenység korábban háttérbe szorult. Ennek fő oka abban rejlett, hogy a nagy terjedelmű szövegen végzett vizsgálódások túlságosan idő és -munkaigényesek voltak, és a módszerek nem mindig feleltek meg a szisztematikusság és az ellenőrizhetőség követelményeinek. Hogy mégis mindvégig jelen voltak, azt az tette lehetővé, hogy exploratív természetük folytán a szövegkutatások valamiképpen mégiscsak nélkülözhetetlenek bizonyultak az emberről alkotott tudásunk fejlődéséhez.” (Ehmann, 2002; 7. o)

A tartalomelemzés fejlődése szoros kapcsolatban állt a technikai fejlődéssel, ahogy a személyi számítógépek egyre fejlettebbé váltak, annál könnyebb volt a szövegeket programok és szoftverek segítségével elemezni. Az egyik lényeges törekvés az volt, hogy az emberi elemzők szubjektivitását és figyelmi kapacitását kiváltsák a gépi elemzés rigorózusságával. Sajátos ellentmondás ez, hiszen az emberi elemző az, aki értelmezni tudja a szöveget, annak kontextusát, a humort, a szarkazmust és a többi olyan tartalmat, amely a gép számára nem bír jelentéssel; ám ezzel együtt az egyéni elemző szubjektivitása az, amely akadályozza és lassítja a kutatást.

A korai kutatások és elméleti megalapozások elsősorban arra törekedtek, hogy meghatározzák az elemzésnek azon kategóriát és módszereit, amelyek általános érvénnyel alkalmazhatóak. Az 1952-ig lezajlott változásokat Berelson (idézi Ehmann, 2002; 13. o) a

következőképpen foglalja össze öt kategóriába. 1) A tartalom szubsztanciája. A kommunikáció tartalmában mutatkozó trendek leírása, a társadalomtudomány ágazatainak fejlődése, a kommunikációs tartalom nemzetközi különbségeinek feltárása, a média, avagy a kommunikáció „szintjeinek” összehasonlítása, a kommunikált tartalmak és a tények viszonya, a kommunikációs standardok konstrukciója és alkalmazása, valamint a kutatás technikai problémái. 2) A tartalom formája. A propaganda-technikák feltárása, a kommunikációs anyagok olvashatóságának mérése, a statisztikai jellemzők felfedezése. 3) A tartalom létrehozói. A kommunikátorok szándékainak és egyéb jellemzőinek azonosítása, személyek és csoportok pszichológiai állapotainak meghatározása, a propaganda létezésének kimutatása. 4) A tartalom befogadói. A társadalmi csoportok attitűdjeinek, érdekeinek és értékeinek („kulturális mintázatainak”) vizsgálata. 5) A tartalom hatásai. A társadalmi figyelem fókuszai, a kommunikációra adott attitűdbeli és viselkedési válaszok vizsgálata.

A szövegek tudományos elemzése kapcsán óhatatlanul felmerülnek a módszertani kétségek és a tudomány művelésének paradigmaticus kérdései. Legélesebben a kvalitatív-kvantitatív szemlélet összeütközését figyelhetjük meg. Annak a kérdése ez, hogy mit tekintünk a tudományos vizsgálatban adatnak, és melyek azok a mindenki által elfogadott módszerek, amelyek segítségével hozzájutunk ezekhez az adatokhoz és amelyekkel elemezzük azokat. A mennyiségi, illetve megszámlálható és számosítható adatot tekintjük elfogadhatónak, vagy esetleg azt is adatnak tekintjük, amely értelmezéséhez interpretáció, a kutatáshoz létrehozott egyedi kategóriarendszer szükséges. A szövegelemzés, a már korábban említett irodalmi, belehelyezkedő és hermeneutikai szemlélet miatt inkább ez utóbbihoz áll közelebb. A tudományos közegben történő szélesebb körű elfogadáshoz tehát olyan módszertani változtatásokra volt szükség, amelyek a kvantitatív aspektust erősítik. „A kvalitatív-kvantitatív vita azon folyt, hogy vajon a tartalomelemzés pusztán a szabad szemmel látható mérőmódszer-e, avagy olyan exploratív tudomány, amely képes arra is, hogy olyasmit tegyen láthatóvá, aminek a létezéséről pusztán a szabad szemmel látható szövegelemek kigyűjtésével nem szerezhetnénk tudomást.” (Ehmann, 2002; 39. o)

A tartalomelemzés tehát a szövegben meglévő olyan tartalmak fontosságára hívja fel a figyelmet, amelyek pszichológiai szempontból relevánsak lehetnek. E kijelentés fontossága ellenére, ennek tudományos igényű megerősítése meglehetősen nehéznek bizonyul még ma is. A tudományos narratív pszichológia ennek a nehézségnek a feloldására tett sikeres kísérletet.

IV.2. Tudományos narratív pszichológia

A tudományos narratív pszichológia egy olyan módszertanilag kidolgozott és pszichológiailag megalapozott metaelmélet és módszertan, amely alkalmas lehet arra, hogy a szervezeti jelentésadási folyamatokat, empirikus módszerekkel vizsgálja. A tudományos narratív pszichológia módszerére alapuló vizsgálatok még nem történtek a szervezeti kutatásokban. Ezért ebben a fejezetben a tudományos narratív pszichológia lehetséges kapcsolódási pontjait ismertetjük, amelyek a szervezeti kutatásokhoz csatlakozhatnak.

„A narratív pszichológiai paradigma, mely szerint a való világban létező egyének és csoportok saját identitásukat és pszichológiailag érvényes valóságukat történetek révén alkotják meg.” (Ehmann és mtsai, 2014; 136. o) A László János (2005, 2008) által kidolgozott tudományos narratív pszichológia tehát olyan metaelmélet, amely az elbeszélést az emberi pszichikus alapvető működési módjaként tételezi. A velünk történt eseményeket, élményeket, vágyakat és jövőbeli eseményeket történetekbe szerkesztve vagyunk képesek önmagunk és mások számára megérthetővé tenni. A narratív pszichológia első képviselői (Bruner; Sarbin, McAdams) az embert egy történetmesélő lényként (homo narrans) jellemezték. Sarbin az elbeszélést a lélektan tő-metaforájaként jellemzi. Az elbeszélt történet az egyén identitásával szoros kapcsolatban áll. Ezzel az elgondolással a narratív identitás Ricoeur gondolatával áll rokonságban. A narratívum elmesélésével az elbeszélő identitásállapotáról nyerhetünk ismereteket. Amennyiben az identitás megváltozik, akkor az élettörténeti narratívum is megváltozik.

A történetek a társas világ termékei és mindig a társas konstrukció ellenőrzése alatt állnak. Ebből az is következik, hogy a narratív pszichológia által alapvetőnek tekintett egyéni identitás szintén társas fennhatóság alatt áll. Az elmélet szorosan kötődik a szociális reprezentáció elméletéhez, és hangsúlyozza, hogy a társadalmi interakció és kommunikáció mentén jönnek létre társadalmi struktúrák. A reprezentáció alapvetően nyelvi folyamat, azaz a reprezentációk a narratívumokon keresztül alakulnak (László, 2005). További fontos pont a jelentés-konstrukció jelenségének hangsúlyozása. A jelentések megalkotása mindig egy társas folyamat, és hogy a jelentések a viselkedés szabályozás alapvető eszközei.

A narratív elméletek gyökerei a posztmodern irodalomelméletbe nyúlnak vissza. A szövegek értelmének hermeneutikai feltárása, a szerző intencióinak és vágyainak visszafejtése, a hatalom és a dekonstrukció kérdéseire. A legtöbb narratív elmélet képtelen elszakadni a „posztmodern örvényből” és a narratívumot, a világkonstrukció és a szubjektív elemzés szintjén

kezeli. Szubjektív marad abból a szempontból, hogy a szöveg elemzésekor a kutató nem tudja magát függetleníteni a szövegtől. A tudományos narratív pszichológia egyik legfőbb törekvése épp ennek a szubjektivitásnak a meghaladása. A cél az, hogy az elemzésben az elemzést végző ne a saját maga által kitalált, vagy a szöveg olvasása után megalkotott kategória rendszert használja, hanem az elmélet alapján megalkotott módszertani kategória rendszerre támaszkodva képes legyen eltávolodni a szövegtől. Megteremtve ezzel azt a fajta objektivitást, amelynek a hiányát újból és újból a narratív elemzések szemére vetik.

Az alábbiakban kifejtjük a szövegelemzés néhány módszertani útját. A NarrCat, a LIWC vagy a kézi kódolás alkalmazása mind a szövegelemzéses módszertan esernyője alá tartozik. A különböző módszerek minden egyes aspektusát szinte lehetetlen lenne felsorolni a disszertáció keretein belül. Ezért csak azokra az elemzési módszerekre és eljárásokra térünk ki, amelyeket mi magunk is használtunk a dolgozat empirikus részében.

IV.2.1. A tudományos narratív pszichológia elemzési módja

A tudományos narratív pszichológia az elemzés során az elmélet alapján megalkotott kategória rendszert használ, gépi kódolással támogatva. Ez a rendszer a NarrCat nevet viseli (Ehmann és mtsai., 2014). A kereső modulok nemcsak szó alapon keresnek, hanem képesek a kontextus hatását is figyelembe venni. A modulok megbízhatóságát az is biztosítja, hogy a modulok által megtalált összefüggések kísérletes úton aztán megerősítésre kerülnek. Továbbá a keresés során nem csak különálló modulok találatai, hanem a találatokból kirajzolódó mintázatok is lényegesek. Az identitásállapotokat a narratívumokban megjelenő jelentések adják, amelyek nyelvi kódolása történik a NarrCat-tal. A tudományos narratív pszichológia eredményeinek tudományosságát az is adja, hogy a NarrCat a különböző modulokkal a szövegben megjelenő gyakoriságokat számolja meg. Egy bizonyos nyelvi jegy előfordulásának mennyisége, a kontextus, illetve a szövegen belüli elhelyezkedés pszichológiai tartalommal bír. A módszer talán legnagyobb erőssége, hogy kezelni képes a jelentést, mint pszichológiai fogalmat és azt számokká, változókká transzformálja, amely a tudományos kutatások és publikációk alapja. Kvalitatív változókat alakít kvantitatívvá.

A NarrCat egy olyan narratív pszichológia elemzéshez kifejlesztett program, amely különböző nyelvi modulok lefuttatását teszi lehetővé szövegeken. A nyelvi modulokat a László János által életre hívott Narratív Pszichológia kutatócsoport tagjai fejlesztették ki. Az Ágencia-modul négy alrészt tartalmaz (Aktivitás, Passzivitás, Intenció, Kényszer). Ezek

pszichológiailag releváns jelenségek specifikus szövegen belüli kódolására lettek kialakítva – képesek nemcsak szóalak alapján keresni, hanem a szövegkörnyezetet is figyelembe veszik. A gyakorisági kódok elnevezést azt takarja, hogy nem csupán a megjelenés/nem megjelenés tényét rögzítettük, hanem azt is, hogy hányszor fordulnak elő az adott szövegben, ezáltal egy folyamatos, illetve skála jellegű változót létrehozva. “A NarrCat által végzett narratív kategoriális elemzés során gépi úton végzett, specifikus tematikájú adatredukció történik: az egyéni és csoport narratívumok meghatározott egységeit (mondatokat/mondatrészeket) a későbbi narratív pszichológiai elemzés alapjául szolgáló kategóriákká transzformáljuk.” (Ehmann és mtsai, 2014; 137. o)

Az ágencia az egyike a pszichotematikus moduloknak (érzelem, értékelés, ágencia, kogníció). A dolgozatban csak az ágencia modult használtuk a négy modul közül. „Az Ágencia modul almoduljai az Aktivitás és az Intencionalitás. Az előbbi az Aktivitás és a Passzivitás, az utóbbi az Intencionalitás és a Megszorítás nyelvtanokból és szótárakból kap bemenetet. A szereplők aktivitásának-passzivitásának kvantitatív mutatói segítségével feltérképezhető, hogy a vizsgált személy vagy csoport mennyire van hatással a környezetére; az Intencionalitás-Megszorítás almodul pedig az ágens gondolkodásának célirányosságát és hatékonyságát méri.” (Ehmann és mtsai, 2014; 141. o)

Szalai (2011) a következőképpen jellemzi az ágencia modul egyes elemeit. Az aktivitás „értelmezhető úgy, mint egy velünk született energikusság, tempó, az energia levezetésére való törekvés.” (8. o) Az intenció: „A célirányos cselekvések mögötti kognitív és motivációs bázis, azaz a cselekvésre sarkalló szándékainkat, vágyainkat, céljainkat, illetve az ezek fenntartására szolgáló igyekezetünket.” (10. o). A passzivitás olyan kifejezésekre utal, amely a személy aktivitásának hiányát jelenítik meg. „A passzív igenem elsődleges funkciója az, hogy a mondat nem ágens elemeit alanyi pozícióba emelje.” (32. o)

Az ágencia elemeit további bontásokban is lehet elemezni. Az elemzés kapcsán fontos lehet a kontextus, az a szövegkörnyezet, amelyben az egyes kódok megjelennek. További kézi elemzés segítségével meg lehet határozni, hogy az adott kód a beszélőhöz, vagy esetleg a narratívum egy másik szereplőjéhez kapcsolódik. Az ilyen finomabb elemzéssel a szöveg további, a kutatás szempontjából lényeges, aspektusai bonthatók ki. Szervezeti szempontból még nem zajlottak ilyen típusú narratív elemzések, ám arról alkothatunk előzetes fogalmakat, mely specifikus kódolások lehetnek alkalmasak a szervezeti szövegek elemzésére. Az ágencia elemei (a kényszert kivéve) kapcsolódhatnak a narrátorhoz, a szervezethez, a közösséghez, és a szervezeten kívüli szereplőkhöz.

A tudományos narratív pszichológia módszertanának segítségével egyéni kognitív folyamatok is kézzelfoghatóvá válnak. A szövegekben előfordulnak olyan nyelvi jegyek, amelyek az egyénen belül zajló jelentésadási folyamatok indikátorai lehetnek. Ezek a kognitív folyamatok a tudományos narratív pszichológia szemszögéből elsősorban az identitás formálódásának a folyamatát jelentik. A személy értékeli, megvizsgálja és különböző belátásokra juthat a narratívum témája kapcsán; meghatározhatja, milyen fontossággal bír számára egy adott jelenség. Az egyén továbbá orientálja önmagát a társas világban. Elgondolásunk szerint a társas világ megértése és az abban történő interakció egy olyan kognitív kihívást jelent az egyénnek, amelyre valamilyen módon mindannyiunknak válaszolnunk kell. A szervezeti kontextusban ez azt jelentheti, hogy a személy a munkahely társas-konstruált világának egyedi szabályait sajátítja el és megtanulja azokat a helyi „játékszabályokat”, amelyek mentén a viselkedését megszervezheti. Amíg ez a tanulási folyamat zajlik, addig a személy által elbeszélte narratívumokban a kognitív kifejezések gyakorisága magasabb lehet, jelezve a háttérben zajló folyamatokat.

IV.3. Nyelvi gyakorisági elemzés

A James Pennebaker (2011) neve által fémjelzett nyelvi elemzés (LIWC) szintén elterjedt módszer a társadalomtudomány és a pszichológia területén. Az elmélet központi gondolata, hogy az egyének által elbeszélte narratívumokban megjelenő különböző nyelvi jegyek gyakorisága, illetve frekvenciája, kapcsolatba hozható pszichológiai állapotokkal és jelenségekkel. A tudományos narratív pszichológiával ellentétben ez az elmélet nem épít az identitás koncepciójára, és elemzési módjai során nem alkalmaz olyan komplex pszichotematikus modulokat, mint a NarrCat. Az elemzések ezáltal kevesebb megköttetés nélkül végezhetőek el és nem csak történet formátumú narratívumok bevonásával. Abban viszont megegyezik a két elmélet, hogy a nyelvi jegyek megszámlálható aspektusa az, amely alapján az empirikus vizsgálatok sorába emelhetőek a nyelvi elemzések.

A LIWC elemzés során a narratívumban megjelenő szavakat két csoportra, tartalomszavakra és funkciószavakra bontjuk. Az első kategóriába tartoznak azok, amelyek a mondaton belül, amelyek a közlés információs részét képezik, a második csoportba azok, amelyek a közlés formai, kommunikációs részéért felelősek. A tartalomszavak közé tartoznak Pennebaker (2011) rendszerében a 1) főnevek; 2) leíró és cselekvéses igék; és 3) melléknevek. Bár ezek a szavak alkotják a kommunikációnk legnagyobb hányadát, az elemzés szempontjából

kevésbé érdekesek. „Nem az az érdekes, amit mondunk, hanem az, hogyan mondjuk.” (Pennebaker, 2011; 32. o). Ebből az következik, hogy a funkciósavak azok, amelyek a kommunikáció valódi formáját meghatározzák és a nyelvi elemzés főszereplői lehetnek. „A funkciósavak azok, amelyek összekötik, alakítják és rendezik a tartalomsavakat. (...) Önmagukban a tartalomsavak jelentés nélküliek.” (Pennebaker, 2011; 33. o). A funkciósavak közé sorolja a következőket. 1) Személyes névmások; 2) Névelők; 3) Elöljárósavak; 4) Segédigék; 5) Tagadósavak; 6) Kötősavak; 7) Számnevek; és 8) Határozósavak. Ezek a kategóriák elsősorban az angol nyelvre értendők, de ennek ellenére vannak olyan átfedések, amelyek a magyar nyelven történő elemzésre átültethetők.

A LIWC elemzés tehát a funkciósavak gyakoriságát helyezi korrelációba különböző pszichológiai jelenségekkel, állapotokkal és helyzetekkel. Vizsgálja például a személyiséggel, a depresszióval való összefüggéseket. Azt a kérdést teszi fel, vajon van-e egy sajátos nyelvhasználata (ti. a funkciósavak sajátos mintázata) a különböző esetekben.

A LIWC kapcsán a személyes névmások használatát is vizsgálták. Alapvetően három különböző formát helyeztek a vizsgálat középpontjába: 1) Én; 2) Mi; 3) Ők. Az E/1 személyű névmások használatát az egyén saját tevékenységének kifejezésére lehet többek közt használni. Amikor a személy saját magát helyezi a középpontba. Ezen túl például sajátos pszichológiai állapotokkal is kapcsolatba hozták. Pennebaker szövegelemző vizsgálatában például az öngyilkos költők soraiban nagyobb gyakorisággal jelenik meg az én (I; Me) személyes névmás. Itt természetesen a magyar és angol nyelv közötti különbség is fontossá válik, hiszen lévén a magyar agglutináló (toldalékoló-ragozó) nyelv, a személyes névmás ezáltal nem külön szóként jelenik meg. Ez a kódolás és nyelvi gyakoriság számolása kapcsán lényeges.

A mi és ők személyes névmások összefüggései a csoporthoz tartozás kérdésköréhez kapcsolódnak. „A munkahelyek között megkülönböztethetünk Én-szervezeteket, Mi-szervezeteket és Ők- szervezeteket. Ahhoz, hogy szervezeti kultúráról egy hozzávetőleges képet kapjunk, meg kell kérdeznünk a munkavállalókat egy tipikus napjukról. Amennyiben a munkavállaló olyan kifejezéseket használ, mint az 'én irodám' vagy az 'én cégem', a szervezeti légkör nagyjából rendben van. Az Én-szervezetekben dolgozó munkavállalók nagyrészt elégedettek, ám nem feltétlenül kötődnek a szervezethez. (...) Akik a Mi-szervezetekben dolgoznak az identitásuk részévé tették a szervezetet. Ez a mi-tudat a magyarázat arra, miért dolgoznak keményebben, miért alacsonyabb az elvándorlás mértéke, és miért érznek nagyobb elégedettséget a munkájukkal kapcsolatban. (...) Az Ők-szervezetek aggodalomra adnak okot. Amennyiben a munkavállalók használnak olyan kifejezéseket, mint 'a szervezet/ cég', vagy

még rosszabb, esetben az 'az a cég' kifejezéseket és a munkatársaira az 'ők/ azok' kifejezéseket használják, azt jelenti, hogy identitás szinten teljes mértékben elszakadtak a szervezettől. Az ilyen munkavállalók boldogtalanok, és hamar más munkahelyet keresnek.” (Pennebaker, 2011; 261. o) A személyes névmások gyakorisága és típusa tehát fontos elemzési szempont lehet a szervezeti narratívumok elemzésében.

Szervezeti szempontból Pennebaker szerint a 'Mi' kifejezések a leglényegesebbek. Ezeket ugyanis a LIWC rendszerén belül identitást jelző kifejezéseként azonosítják. Ezen nyelvi jegyek gyakorisága azt jelentheti, hogy a személy a szervezettel nagy mértékben azonosult. Dolgozatunk szempontjából ez azt jelentheti, hogy a személy a szervezet társas konstruált világának jelentésadási folyamataihoz a megfelelő mértékben képes volt csatlakozni, illetve megtalálta a helyét a szervezet komplex rendszerében. „Minden csoport egy sajátos nyelvi 'ujjlenyomattal' rendelkezik. Az ujjlenyomat egyes részei megmutathatják, milyen hatékonyan képes a csoport tagjai együttműködni, valamint annak a mértékét, hogy az egyes tagok mennyire azonosultak a csoporttal. Az ujjlenyomat más aspektusai arra reflektálnak, hogyan érzi magát a csoport, érzelmileg mennyire nyitottak, mennyire formálisak vagy eltávolodottak egymástól. Elméletben, bármely csoport megbeszélésen született szöveg nyomokat szolgáltat a csoport dinamikájáról és a csoporttagokról.” (Pennebaker, 2011; 280. o)

Az érzelmek szerepe szintén egy lényeges pontja a tudományos narratív pszichológia módszertanának. Az egyén belső világában megjelenő érzelmi dinamizmusok az általa elbeszélte szövegben is megjelenhet. Az olyan témák, amelyek megmozgatják a személy belső világát, nagyobb mennyiségű érzelmi kifejezés használatával tehető érthetőbbé, mind a személy, mind a környezete számára. A LIWC elemzésben elsősorban három kategóriát vizsgáltak: 1) Boldogság; 2) Szomorúság; és 3) Harag. Szervezeti szempontból nem vizsgálták még a narratívumokban megjelenő érzelmi kifejezések gyakoriságát. Ezért feltáró szempontból rendkívül érdekes kérdés, hogy van-e valamilyen jól meghatározott nyelvi mintázat, amely a munkavállalói beszédmódra jellemző.

Ebben a fejezetben bemutattuk azokat az elméleteket és módszertanokat, amelyek a pszichológia diszciplínáján belül a szöveg és narratívum elemzésére alakultak ki. Ezen módszerek mentén jól látszik, hogy a pszichológia egyik fő kérdése, miként lehet megragadni az egyéni elbeszélésben meglévő dinamizmusokat. Továbbá az, hogy a szövegben meglévő nyelvi sajátosságok az emberi psziché megértésének kulcsát jelenthetik. A narratív és tartalomelemző módszerek a pszichológián belül elsősorban tehát az egyéni szinten zajló

pszichológia folyamatok megragadását tűzték ki célul. Ez azonban hamar kibővült a társas közösségek, csoportok narratívumainak vizsgálatával. László János (2012) a narratív pszichológia kidolgozása után a narratív szociálpszichológia diszciplínájának alapjait fektette le. Alapvető kiindulópontja az volt, hogy a társas csoportok, közösségek és nemzetek szintjén is zajlik a közös narratívumoknak egy olyan konstrukciója, amely a csoport identitásának alakulásáért felelős. A nemzetek a történelmük, irodalmi alkotásaik, törvényeik és politikai állásfoglalásaik mentén konstruálják társas identitásukat; ezzel együtt pedig a csoport tagjainak identitását. Ezek az írott és elbeszélte csoport narratívumok alkotják a narratív szociálpszichológia elemzési módszerének alanyait. Narratív elemzés tehát a csoportok szintjén is lehetséges és lényeges adatokat szolgáltat a társadalomtudományi megismerésben. Dolgozatunk ezt a gondolatmenet viszi tovább egy specifikusabb, a narratív szociálpszichológia által még nem vizsgált területre, a munkahelyi szervezetek világára.

A tartalomelemzés és tudományos narratív pszichológia kibontakozásával egyidőben a szervezeti vizsgálatok területén is létrejött a szervezeti narratívumok elemzésének módszertana. Lévén, hogy ezt elsősorban nem a pszichológia felől érkező kutatók végeztek, a módszerek több ponton eltéréseket mutatnak, mind elméleti megközelítésében, mind módszertanban. A következő fejezetben a szervezeti kutatásokban kialakult szöveg és tartalomelemző módszerek sajátosságait mutatjuk be.

V. A nyelvi elemzés szerepe a szervezeti vizsgálatokban

V.I. A nyelv szerepe a szervezeti életben

A társas-konstruktív szemlélet mentén az egyik legfontosabb megállapítás, hogy a szervezetek társas terei a nyelvhasználat során konstruálódnak (Weick és Browning, 1986). A nyelv az a közeg, amelyen keresztül az interakciók zajlanak. A szervezet, mint nyelvi konstrukció gondolata a szervezeti kutatások egy olyan vonulatát indította el, amely a szervezetben keletkező írott és elbeszélte nyelvi termékek elemzését használta arra, hogy az egyedi szervezeti világokról információkat szerezzen. A nyelvi konstrukció elméletek rávilágítanak arra, hogy a munkahelyek mindennapi működése mentén narratívumok (nyelvi termékek) születnek, amelyek meghatározzák a munkahely arculatát és a munkavállalók viselkedését (Gabriel, 2000; Rhodes és Brown, 2005). A narratív konstrukció gondolata mentén bemutatjuk azokat a szervezetelemeket, amelyek a munkahelyek narratív sajátosságait helyezik középpontba. A szervezetek történetmesélő helyek (Gabriel, 2000, 2015); és a történetek létrehozásában minden munkavállaló részt vesz, azáltal, hogy a szervezetben tevékenykedik.

Gabriel (2000) úgy fogalmaz, hogy a szervezeti narrativitás vizsgálata mentén olyan kérdéseket merülnek fel, minthogy: miként tudjuk tanulmányozni a szervezeteket a róluk szóló, illetve a bennük megjelenő történetek mentén. Továbbá, hogy mit árulnak el számunkra a történetek a szervezetek (mint az emberi tevékenység egy specifikus szegmensének) természetéről. A szervezeti narratívumok ebben a szemléletben tehát a kutatás alapvető egységét adják. A szervezeti narratívumok kapcsán két típust különíthetünk el. Egyfelől azokat a narratívumokat, amelyek a szervezet működése közben termelődnek ki: ilyenek például a szervezeti mítoszok, legendák, viccek és pletykák. Másfelől azokat a narratívumokat, amelyek az egyes munkavállalóhoz kapcsolódnak, amelyben a munkavállaló szervezethez kapcsolódó életeseményei, identitáselemek, elvárások, vágyak és vélekedések jelennek meg. Az első típusú narratívumok mentén magáról a szervezetről tudhatunk meg többet, míg a második típus esetén a munkavállaló és szervezet pszichológiai viszonyáról. Mindkét típus megegyezik azonban abban, hogy az identitás kialakításában játszik fontos szerepet.

A '80-as, '90-es évek fordulóján, a narratívumok a szervezeti tapasztalat feltárásában egyre nagyobb szerepet kezdtek játszani. A történetekről úgy gondolkodtak a társadalomtudomány különböző területéről érkező szakemberek, mint olyan jelenségről, amely

képes bepillantást engedni olyan, a kívülálló számára zárt világokba, mint a munkahelyi szervezetek. Az egyik legfőbb gondolat a narratív szervezetkutatás kapcsán az volt, hogy szervezetekben képződő narratívumok és történetek a munkahelyi világ életszerűbb megértését teszik lehetővé. A szervezeteket ezen gondolat mentén úgy képzelhetjük el, hogy mind a munkavállalók, mind a vezetők történetmesélők a szervezeten belül; mindenki a saját történeteit is mondja, és ezzel egyidőben próbál a közösség történeti formáihoz is csatlakozni. Ez a gondolat egy sor olyan kutatást indított el a társadalomtudományokban, amelyek a nyelv csoportokra és munkahelyi szervezetekre gyakorolt hatását kívánta megismerni. Gabriel (2015) három pontban foglalta össze, hogy miért tudott teret nyerni a szervezetek narratív vizsgálatának módszere. 1) A szervezeti vezetők, menedzserek, szakemberek elfogadták a narratívumok létjogosultságát – lényeges erőforrásként kezdték tekinteni a szövegre. 2) A módszertan egyre jobban kiforrott és az eredmények folyamatosan megbízhatóbbá váltak – amely nagy kritika volt a korábbi narratív gyakorlatokkal szemben. 3) Végül, hogy egyre szélesedett a szervezeti narratívumok funkciója, azaz egyre inkább nyilvánvalóvá vált, mind a kutatók és a szervezeti döntéshozók számára, hogy a narratívum olyan adat, amely sok lényeges információt tartalmaz a szervezetről.

A narratív szervezeti kutatás hosszú utat tett meg, hogy egy posztmodern gondolatból a társadalomtudományi módszertan egyik fontos elmélete legyen. Rhodes és Brown (2005) összefoglaló tanulmányukban öt aspektust különített el, amelyek mentén meg lehet mutatni, hogy miért érdemes ismerni ezt az elméletet – milyen lényeges tudásokat tudunk meg általuk a szervezetek mindennapi működéséről. 1) Értelemadás. Az értelemadás szerintük a narratívizáció folyamata – a szervezeti történetek azt a célt szolgálják, hogy a szervezet tagjai a különböző eseményeket értelemmel lássák el. A történetek segítenek csökkenteni a szervezeti bizonytalanságot, komplexitást és többértelműséget. A narratívum használata továbbá arra jó, hogy potenciálisan kaotikus és dezorganizált szervezeti életbe rendet vigyünk. 2) Kommunikáció. Az emberek arra használják a narratívumokat, hogy rendet tegyenek a tapasztalataikban, és értelmet adjanak azoknak. Nem egyszerűen információ-átadásról van szó, hanem egy szimbolikus aktusról, amely szekvenciát, struktúrát ad. 3) Tanulás és változás. A szervezetek a múltbeli tapasztalataikat narratív formába öntik, hogy azokat áthagyományozhassák a későbbi munkatársak számára. A közösségek a narratívumokon keresztül értik meg és tanulják meg a csoport normáit és szokásait. Ezen túl pedig a szervezet környezetével való interakciók megtanulása is ebbe a kategóriába tartozik. 4) Hatalom és politika. A szervezetek diszkurzív konstrukciók, a hatalom aspektusa arra irányul, hogy a

jelentés-struktúrákat időben stabilizálni lehessen. A megosztott narratívumok fontossága abban rejlik, hogy fenntartják a szervezet hierarchikus voltát és nem engedik egymással versengő fragmentált narratívumok sokaságává szétesni. 5) Identifikáció. Az egyének identitása a narráció folyamán alakul ki. Ezek az identitások narratívumok formájában léteznek, és ilyen módon átadhatók. Ez az öt szempont rendkívül jól mutatja, hogy mennyire szerteágazó módon hálózza be a narratívum a szervezeteket. A szervezeti élet minden aspektusára kiterjed. A narratívum ismerete és elemzése nélkül a szervezeti életről alkotott ismereteink jóval szegényesebbek lennének.

A narratív szervezetelméletek elsősorban a szervezetek szintjén megjelenő narratívumok elemzésére koncentrálnak. A szervezetek által kitermelt narratívumoknak egy sor lényeges funkcióját ismertetik. Ezek a funkciók többek közt a jelentésalkotás, a kultúra létrehozása, az egyéni kognitív folyamatok szabályozása és a szervezeti identitás kialakulásában játszott szerep. A narratívumok és történetek mesélése kapcsán itt tehát nem pusztán információk átadásáról szól; nem egy olyan kommunikatív aktusról, amelyben egy aktív mesélő elmond valamit egy passzív befogadónak. A narratív szervezetkutatásban a történetmesélés egy társas folyamat, amely közösen osztott világokat hoz létre. A narratívumok alapvetően hozzákötődnek a jelentésadás és jelentéskonstrukció folyamatához. A munkavállalók által mesélt történetek azok, amelyeken keresztül a jelentéskonstrukció végbemegy. Boje (1991) úgy fogalmaz, hogy szervezetek kollektív történetmesélő rendszerek, amelyeknek kulcsszerepük van az egyének jelentésadási folyamataiban: lehetőség van az egyéni emlékezet tartalmát a közösségi emlékezés által kidolgozott elemekkel kiegészíteni. A történetek ebben az elképzelésben nem abban az értelemben jelennek meg, ahogy arra az irodalomelmélet kapcsán gondolunk, hanem egy olyan közösségi funkcióként, amely segít az adott közösségnek létrehozni a társas világot, miközben az egyéni viselkedést is szervezi. A történetek nem pusztán érdekes jelenségek a társas térben, hanem alapvető hatásuk van az emberi viselkedés megszervezésében. Nem csak azt mondják el kik vagyunk, hanem azt is, hogy kik voltunk és kik lehetünk a jövőben. A narratívumok jelentést, érzelmeket, emlékeket és identitást is létrehoznak (Rappaport, 1995). A szervezetekben létrejövő történetek tehát nem egyszerűen a munkavégzés melléktermékei, hanem a munkavégzés (közös koordinált cselekvés) lehetőségének a megteremtői. Közös történetek, narratívumok nélkül nem volna lehetőség arra, hogy a munkavállalók összehangolják a viselkedéseiket és egymás munkájára építve tevékenykedjenek. A közös cselekvésen túl a történetek a kultúra kialakulásában is fontos szerepet játszanak. A történetek nem a kultúra szimptomái, épp fordítva a kultúra a

történetmesélés szimptomája. Ez azt jelenti, hogy a kultúra a történetmesélés (munkavállalói interakció) mentén jön létre. Ezen túlmenően a narratívum egy kognitív eszköz, amely a szervezetben megtapasztalt jelenségek értelmezésében segít.

Tenkasi és Boland (1993) szerint az emberi kognícióban az alapvető szervező elv nem séma-, vagy reprezentáció alapú, hanem narratív. A narratívákon át szemlélve láthatjuk igazán, ahogyan a sémák és a kognitív struktúrák létrejönnek majd átalakulnak újra és újra. Ahogy a narratíva változik, úgy változik a struktúra is vele együtt. A narratívák a kogníció szempontjából ezért szerintük generatív folyamatnak tekinthetők. A munkavégzés során több olyan helyzet felmerülhet, amikor a munkavállaló nem tudja biztosan miként szervezze a viselkedését. A kommunikáció a szervezetekben a hatékonyságot elősegítő jelenség, funkciójuk az interpretáció és bizonytalanság abszorpció. A történetek összekötik a tényeket, komplex összefoglalásokat tárolnak visszaszerezhető formában, és segítenek megérteni a komplex társas valóságot. A történetek fontos szerepet játszanak az újonnan jövők szocializációjában, az adatfeldolgozásban, az értékek átadásában és a szervezeti kultúra megváltoztatásában. A narratívum tehát a közösség létrehozásának egy fontos eszköze. Az olyan emberi csoportot, amely megosztott narratívumokkal rendelkezik, nevezzük közösségnek (Rappaport, 1995). A narratívumok mindezek mellett az egyén identitásának kialakításában is szerepet játszanak. Minden embernek szüksége van közösségi narratívumokra, az egyéni élettörténetének kialakításához (Rappaport, 1995). James és James (1989) a jelentés és az egyéni kogníció közötti összefüggésre mutatott rá. Szerintük a narratívákból származó jelentések befolyásolják azt, hogyan alakulnak a munkavállaló percepciói a munkahellyel kapcsolatban. Bemutatják a kapcsolatot, amelyet a munkakörnyezet attribúciói és a narratívák (pl. a szerep leírások ellentmondásossága) között állnak fenn. A narratívumok tartalma az egyén munkával kapcsolatos jól-létét befolyásolja. A jelentést munkakörnyezet kontextusában igyekeztek feltárni. A környezetből jövő ingerek kiértékelése fontos a környezetre vonatkozó attribúciók kialakítása miatt, amelyek vezérlik az egyén viselkedését. A munkakörnyezetre vonatkozó kogníciók feltárását tűzték ki célul: melyek azok a pszichológiai folyamatok, amelyek a munkakörnyezetre vonatkozó kogníciókat az érzelmekhez és végső soron a munkahelyi viselkedésekhez kötik.

A szervezetek működésük közben kitermelnek különböző narratívumokat, amelyek tehát az egyén identitására is hatással vannak. A munkavállalók azáltal tudnak válaszolni a „Ki vagyok én?” - kérdésre, hogy a szervezetből jövő narratívumokat használják a válasz megadására. A narratívumokban megjelennek ugyanis kognitív, érzelmi, viselkedéses elemek,

lehetőség adódik új szerepek osztására, új identitásokra és lehetséges szelf-variációkra (Rappaport, 1995). Ezek a narratívumok elmondanak a tagoknak lényeges aspektusokat önmagukról, a közösség hőseiről, a közösség történetéről/ történelméről, és a közösség jövőjéről. Az identitásfejlődés és –változás folyamatairól azt feltételezzük, hogy a minden embernél hasonlóan mennek végbe, és az egyén közösségekben való tagsága mentén narratívumokat vesz kölcsön az folyamat működtetéséhez. Az emberek a csoportjaik által nyújtott identitás mintákat használják a mindennapi életük során. Annak a kérdése, hogy a társas világ hogyan reprezentálódik az egyéni elmében rendkívül releváns. Negatív vagy pozitív az a közösségi narratívum, amelyből az egyén merít az identitása alkotása közben. Ezek ugyanis alapvetően határozzák meg egy egyén identitás-alakulását. A szervezetekben való tevékenykedés során rendkívül fontos, hogy milyenné szeretné alakítani a közösség a munkavállalóit (empowerment vagy szolgálalkúság) (Rappaport, 1995).

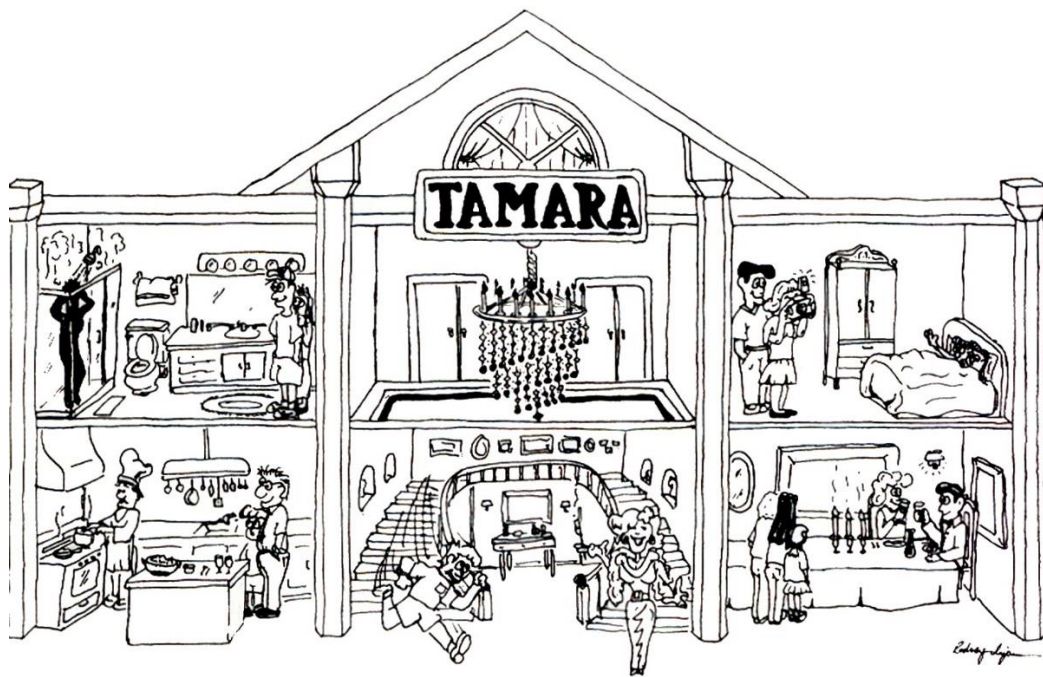
A narratív szervezetenkutatás elméletei azt hangsúlyozzák, hogy a szervezeti történetek elemzésével többlet tudásokhoz tudunk hozzájutni. Olyan dimenziók feltárása és vizsgálata válik lehetővé, amelyek a klasszikus szervezetelméleti megközelítések mentén nem lehetséges. Phillips (1995) szerint a menedzsment és a szervezetek tanulmányozásához használnunk kellene a novellákat, rövid történeteket, színdarabokat, verseket, filmeket. A narratív fikció ezen formái hasznos többlettudást biztosítanak a szervezetekről való gondolkodásunkhoz. Továbbá nélkülözhetetlen megközelítés a szervezeti elemzés és a szervezeti tagság szubjektív megélése közötti szálak megerősítésére. A fent említett nyelvi jelenségek lehetővé teszik szervezeti élet szubjektív megélésének vizsgálatát. Továbbá lehetővé teszi a kutatók számára, hogy a szervezeti működés kapcsán komplexebb hipotéziseket alkothassanak. Megnyílik a kutatás terepe az olyan jelenségek számára, mint kétség, bizonytalanság, ellentmondás, és paradoxon, ezek ugyanis elvesznek a rigorózus elemzés során. A narratív fikció olyan technikákat ad a kezünkbe, amelyek a szervezetek affektív aspektusának a leírására szolgálhatnak. Lehetővé teszi a félelem, humor, vágy, féltékenység, ambíció jelenségeinek vizsgálatát, amelyek az emberi viselkedés hajtóerői közé tartoznak. A narratív fikció egy kísérlet a világ modellezésére (Phillips, 1995). Azt is biztosítja továbbá, hogy bekerülhessenek az elemzésbe a nem-logikus, nem-rationális aspektusokat is, amelyekre a korábbi szervezetelméleti megközelítések mentén nem volt lehetőség.

Pentland (1999) szerint a narratív megközelítés azért fontos a szervezetek megismerésében, mert a személyek nem egyszerűen elmesélik azokat, hanem meg is élik azt. A szervezetelméletek egyik fontos kérdése, hogy jobb „sztorikat” tudjunk elmesélni az adott

szervezet működéséről. A történetek segítenek megmagyarázni egy események közötti kapcsolatokat. A történetek jó bepillantási lehetőségként használhatók, amelyekkel egy szervezet belső működésébe láthatunk bele. Az adatok, amelyeket gyűjtünk, sajnos csak felszíniek. Sosem látunk bele a háttérben folyó dinamizmusokba.

V.2. Narratív vizsgálatok a szervezetekben

A narratív szervezetkutatások, ahogy arra már korábban utaltunk túlnyomórészt a szervezeti szinten megjelenő történeteket elemezték. Ezen történetek a szervezetről, a kultúráról, arról a sajátos egyedi valóságról árulnak el valamit, amelyet a klasszikus elemzési módok mentén nem tudnánk megragadni. A Boje (2001) Tamara színdarab példája jól mutatja milyen plusz tudásokat tudunk így megragadni. A Tamara egy posztmodern darab, amelynek egyik jellegzetessége, hogy nem egyetlen színpadon játszódik, fix nézőtér előtt, hanem különböző szobákban, terekben a színházon belül. A jelenetek folyamatosan és párhuzamosan zajlanak, a néző pedig kedve szerint válogathat, hogy melyik helységben zajló eseményeket követi és milyen sorrendben. Megteheti, hogy egy szoba történéseit követi végig, vagy akár követhet egy adott szereplőt, szobáról-szobára. A szervezeti jelenségek kapcsán is valami hasonlót tapasztalhat a szervezeti kutató. Amíg az egyik szobában vizsgálódik a szervezetben párhuzamosan folyó történések nem várnak a kutatóra, hogy azokat is alaposan megvizsgálhassa. Erre a sajátos kutatási problémára a narratív elméleteken keresztül ismerhetünk rá, és ennek a problematikának a megoldása is – úgy véljük – a narratív elméletek és eszközök segítségével lehetséges.



The story you follow from room to room.

A fejezetben bemutatott kutatások a szervezeti történetek mentén vizsgálták a szervezeti identitás alakulását, a szervezeti történetekben meglévő változás jeleit, mennyire egységesek a munkavállalók által birtokolt jelentések kérdéseit vizsgálták. A narratív szervezeti vizsgálatok túlnyomórészt a '90-es évektől kezdődtek el, miután elméleti szinten tisztázódott, hogy miként is tekinthetünk a szervezeti narratívumokra. A **2. számú táblázatban** összefoglaljuk azokat a főbb vizsgálatokat, amelyek a narratív szervezetkutatás főbb irányait jellemzik.

Szerzők	Adatgyűjtés	Módszerek	Eredmények
Gioia és Chittipedi (1991)	Megfigyelés; Hangfelvétel meetingekről; Vezetői interjúk	Tartalomelemzés	A vezetői narratívumokat úgy kell kialakítani, hogy az a munkavállalók számára elfogadható legyen
Boyce (1996)	Munkavállalói interjúk	Tartalomelemzés – előre meghatározott kategóriák alapján	A szervezet belső sokszínűségének kimutatása. A különböző reprezentációk szervezeti működésre vonatkozó hatása

Feldman és mtsai. (2004)	Munkavállalói interjúk	Feltáró tartalomelemzés	A tartalmi elemek közötti ellentmondások és a szervezeti fejlesztés hatékonysága közötti kapcsolatok feltárása
Boudens (2005)	Munkavállalói interjúk (Terkel: Working c. könyvében összegyűjtve)	Tartalomelemzés – a szövegben megjelenő érzelmi kifejezések feltárása és kategorizálása	Három fő téma azonosítása: Egyensúly; Csend és Határok
Dougherty és Drumheller (2006)	Munkavállalói interjúk	Hermenutikai és fenomenológiai elemzés	Az „irracionális” érzelmek helye a „racionális” munka világában.
Miller és mtsai. (2007)	Munkavállalói interjúk (Terkel: Working; Bowe et al.: Gig c. könyveik alapján)	Tartalomelemzés – érzelmi jelenségekre kialakított kategóriákkal	A különböző érzelmi kategóriák százalékos arányának megállapítása

2.számú táblázat. A főbb narratív szervezetkutatások bemutatása, adatgyűjtés, elemzés és eredmények szerint.

Gioia és Chittipedi (1991) vizsgálata egy egyetemen zajló stratégiai változtatásnak a folyamatát vizsgálták narratív eszközökkel. Arra voltak kíváncsiak, hogy a változtatási folyamat során, hogyan változnak a szervezet tagjainak narratívái. Illetve arra, hogy a változtatás sikerességét milyen módon lehet kapcsolatba hozni a narratívumokban bekövetkezett változásokkal. Úgy vélték, hogy a szervezeti valóság megváltoztatására tett kísérletet olyan módon kell tanulmányozni, amely hatékonyan tudja „lecsapolni” a folyamatokat (maguk a változás szereplői hogyan élik meg a folyamatot), ahogyan a számukra idegen jelentéseket megpróbálják elkerülni. Többféle módon is gyűjtöttek adatokat: megfigyelési jegyzetek; a meetingek hangfelvételének átirata; a fontos szereplőkkel felvett interjúk; az akció csoportok munkájának dokumentálása. Ezen szövegeket a tartalom elemzés módszerével vizsgálták. Az eredményeik azt mutatták, hogy a stratégiai változások alatt bekövetkezett változásokat úgy lehet a leghatékonyabban kezelni, hogy a vezetők olyan narratívumokat alakítanak ki az új helyzet kapcsán, amely a lehető legtöbb munkavállaló számára elfogadható és nem túlságosan új és ismeretlen tartalmakkal rendelkezik a korábbi narratívumokhoz képest.

Boyce (1996) a kollektív történetmesélés jelenségét vizsgálta egy önkénteseket foglalkoztató szervezetnél. Azt akarták felmérni, mennyire egységes jelentésekkel rendelkeznek a munkavállalók. A tagokkal (300 fő) felvett interjúk elemzésében azokat a tematikus egységeket kereste, amelyek a szervezetben zajló értelemadás folyamatait jelölték. Ilyenek voltak a megosztott tapasztalatok és jelentések megerősítése; a szervezeti tapasztalat kifejezése a tagok és a kliensek felé; a szervezeti valóság megtartása és változtatása vonatkozó igények; a szervezeti cél gondolatának kifejlesztése, megtartása és erősítése a tagokban; a csoportos tervezési folyamatok elősegítése. Ezeket a témákat az interjúk tartalomelemzése során találta. Ezek abban segítettek, hogy a szervezetben zajló folyamatokat pontosabban be lehessen mutatni a szervezeti döntéshozóknak. Az egyik legfontosabb eredmény az a felismerés volt, hogy annak ellenére, hogy a szervezet egy zárt és egységes közösségnek tűnt kívülről, a történetek tematikus sokszínűsége és sokszor ellentmondásos tartalmai nem ezt sugallták. A legszembevetőbb különbség a vezető és a beosztottak tartalmai között mutatkozott. A feltárás után a szervezeti változtatási folyamatokat ennek jegyében tudták elkezdni.

Feldman és mtsai. (2004) két nagyobb Észak-amerikai város közalkalmazottjaival készítettek interjúkat a szervezeti működésekről. A 154 interjú elemzésével elsősorban az volt a céljuk, hogy bemutassák a narratív módszer hasznosságát a szervezeti kutatásban. Meg akarták mutatni, hogy az interjúk elemzése során ki tudnak emelni olyan tematikus szálakat, amelyek mentén pontosabban meg lehet érteni a szervezeten belüli folyamatokat. A tartalomelemzés során három elemzési lépést hajtottak végre. azonosították a történet-szálat; megkeresték a történetben az ellenpólusokat, amely feltételezésük szerint segít a történet jobb megértésében. Feltéve persze azt, hogy nem minden történetben lehet egy ilyen pontot találni. Például: menedzsment vs. Politikusok. Logikai következtetéseket kerestek a történetekben, azokat, amelyek artikulálva voltak. Például: „A versengés jobbá teszi a szervezeteket. Mi versengünk. Tehát jobb lesz a szervezetünk.” Több elemző is dolgozott a szövegeken, így többen is elvégezték ugyanazt az elemzési lépést. Ezeket az adatokat arra használták, hogy jellemezzék a szervezeti változást, amelyek végbementek az elbeszélők munkahelyiül szolgáló szervezetekben.

Boudens (2005) a munkahelyi környezetben megjelenő érzelmeket vizsgálta narratív eszközökkel. A kutatás kérdés az volt, hogy milyen kontextusban és hogyan jelennek meg az érzelmek kifejezések a munkahelyi interjúkban. 452 interjút elemzett. Az interjúkat nem ő gyűjtötte, hanem a Terkel által szerkesztett Working című szervezeti interjúkötetben megtalálhatóak közül válogatott. A kutatás egyik feltételezése az volt, hogy nem csak maguk

az érzelmi töltettel rendelkező kifejezések megjelenése fontos, hanem az a szöveggörnyezet is, amelyben megtalálhatók. A cél az volt, hogy a szervezeti közegben megjelenő érzelmeket kategóriákba sorolja, és ezáltal valamilyen általános szabályszerűséget tudjon kimutatni a szervezeti érzelmelek kapcsán. A tartalmi elemzés első lépésében négy kritérium alapján osztotta fel a megtalált érzelmkifejezéseket (Specifikus történet, aminek van eleje és vége; Az események időbeli elrendezése; Ok-okozati összefüggés; A kezdeti helyzet megváltozása). A kategorizációs folyamat végén három fő érzelmi témát találtak. Egyensúly (Theme of Balance) Másokkal való személyes- és munkakapcsolat; Csend (Theme of Silence) Amikor a narrátor nem tesz vagy mond semmit a megoldás érdekében; Határ (Theme of Boundaries) A szelf és munka közötti határ fenntartására való törekvés.

Dougherty és Drumheller (2006) az értelemadás és az érzelmelek viszonyát vizsgálta a szervezeti kontextusban. Kiindulópontjuk az volt, hogy a korábbi elméletek a szervezetekre alapvetően úgy gondoltak, mint a racionalitás bástyáira. Az érzelmelek pedig az irracionális területére tartoztak sokáig. A narratív módszer mentén ennek az ellentmondásnak a feloldását kísérelték meg. Interjúkat készítettek, az elemzéseket pedig hermeneutikai és fenomenológiai alapokon végezték el. 19 fővel vettek fel interjúkat érzelmkiváltó szervezeti helyzetekről. Ennek megfelelően a témák a sikeres és sikertelen üzleti gyakorlatok körül forogtak. A tartalomelemzési kategóriák a következők voltak: elvesztegetett idő, nem fair módszerek, nem megfelelő munkavégzés, munkafolyamat megtörése, tagadás, újra keretezés, idő és tér. Az egyik legfontosabb elemzési kérdés az volt, hogy miként küzdöttek meg a válaszolók az érzelmelek által keltett irracionális hatásokkal a munkahelyek racionális világában. A szerzők válasza az, hogy a szervezetben zajló értelemadási folyamatokban való részvétel képes feloldani ezt feszültséget.

Miller és mtsai. (2007) Terkel: Working és Bove és mtsai.: Gig c. könyveit használták a vizsgálatban. Olyan munkaköröket választottak, amelyek valamilyen emberekkel kapcsolatos érintkezést tesz szükségessé. A mindhárom kutató egyenként elolvasta az összes említett interjút. Az érzelmelek előfordulását kontextusát kereste a szövegekben. Ezután egy szófeldolgozóba szkennelték a szövegeket, azért, hogy az előbb kijelölt részeket kivonhassák a szövegekből. A tartalomelemzési kategóriái a következők voltak: érzelmi munka; érzelmet igénylő munka, érzelmet kiváltó munka, érzelem a munkahelyen, a munka által kiváltott érzelmelek. Ezeket tovább osztották negatív, semleges és pozitív érzelmekekre. Illetve az érzelem tárgyára: munkatárs vagy főnök. Százalékos arányban megadták ezen kategóriák előfordulását.

V.3. A metafora funkciója a szervezeti kutatásban

A szervezetben megjelenő narratívumok vizsgálatával párhuzamosan kialakult a szervezet metaforákon keresztül történő megértésével foglalkozó irányzat. A programadó könyv Morgan (1986) nevéhez fűződik, aki a szervezetek megértésének egy lehetséges módjaként a szervezet metaforákon keresztül történő leírását és megértését javasolta. Morgan, Lakoff és Johnson (1980), kognitív nyelvészek munkájára építkezett, akik a metaforát, mint egy kognitív eszközt azonosították. Ezen elképzelés szerint a metafora nem pusztán egy irodalmi eszköz, amely kizárólag esztétikai funkciókkal rendelkezik. Metafora alkotás során két dolgot (A-t és B-t) hasonlítjuk egymáshoz és azt állítjuk, hogy A olyan tulajdonságokkal rendelkezik (olyan mint), mint B (Morgan, 1986; Alvesson, 2001). Ezzel az aktussal egy olyan kognitív folyamatot végzünk el, amely segít számunkra A-t pontosabban érteni, leírni, esetleg új fényben látni. A metafora továbbá egy lényeges (le)egyszerűsítő funkcióval is bír. Azáltal, hogy elvégezzük A B-hez történő hasonlítását, A számunkra érthetőbbnek, megragadhatóbbnak tűnik fel. Bizonyos (B-hez hasonló) tulajdonságait hangsúlyozzuk, más tulajdonságait figyelmen kívül hagyjuk (Alvesson, 2001). A metafora kiválóan alkalmas tehát arra, hogy összetett – illetve komplex – jelenségeket, eseményeket leegyszerűsítve mutasson meg, megkönnyítve ezáltal a megértés folyamatát.

A metafora szervezeti kutatásban betöltött szerepe elsősorban abban nyilvánult meg, hogy a szervezetek (Morgan, 1986) és a szervezeti kultúrák (Alvesson, 2001) megértésére használták, hiszen a korábban bemutatott elméletek alapján a szervezetek nehezen megragadható komplex rendszerek és konstruált terek, amelyek objektív módokon nehezen leírhatók. A metafora módszere abban hasonlít leginkább a korábban említett narratív szervezetelméletekre, hogy mindegyikük alapja a posztmodern és konstrukciós szemlélet, és azt hangsúlyozzák, hogy nem lehetséges kizárólag egyfajta leírást adni egy adott szervezetről. Míg a narratív szemléletű kutatás a munkavállalók által létrehozott nyelvi termékeire koncentrál, addig a metafora inkább a szervezeti kutatók és a vezetők által kerül felhasználásra. Ez utóbbi a rendszer megértésére és leegyszerűsítésére használják.

Alvesson (2002) kifejti a metaforák használhatóságát a szervezeti kultúra vizsgálatában. A metafora használatával járó lehetséges előnyökről és hátrányokról a következőket írja. 1) A menedzserek szívesen fogadnak olyan elképzeléseket, amelyek új fényben láttathatják a szervezetet. 2) A metafora a kommunikatív kapacitásához kötődik. Lehetőséget ad arra, hogy a meglátásokat/ ösztönös megérzéseket mások felé közvetítsük. A szervezetben használható a tapasztalatok kifejezésére. A lehetséges hátrányokat a következőképpen foglalja össze. 1)

Megvan a lehetőség, hogy rossz metaforát választunk. 2) Könnyen félrevehet. Túl sok mindenki „játszhat vele”; könnyen vezethet felszínességhez. A ‘kultúra’ könnyen jelenthet mindent és semmit. 3) Veszély leselkedik, ha mélyebb szinten gondolkodunk, mint amire a metafora utal. 4) A túlegyszerűsítés problémája: nem biztos, hogy mindig megvilágító értékkel bírnak. A komplex megértés valószínűleg a különböző metaforák szintetizálásából eredhet, mint egyetlen alaposan kidolgozott képből.

Morgan (1986) nyolc különböző metaforát írt le, amelyek mentén a szervezetet jellemezni lehet. Úgy vélte, hogy a metaforák használata, befolyásolja a kutatók gondolkodási folyamatait és azt, hogy mit képesek meglátni a szervezeti működésekből. A különböző metaforák, a szervezet különböző aspektusaira világítanak rá. Segítenek továbbá az új meglátások, fantáziák és kutatási irányok megmutatásában. A szervezetek megértésén túl abban is a segítségünkre lehetnek, hogyan formáljuk a szervezetek a jövőben. Egyáltalán nem mindegy tehát, hogy mind a kutatók, mind a vezetők milyen metaforát választanak (hogyan egyszerűsítik le) a szervezeti valóságot, hiszen az általuk választott metafora befolyásolja majd, hogy mit láthatnak meg a szervezeti működésekből. A Morgan által megalkotott metaforák a következők. A szervezet, mint: 1) Gép; 2) Élő organizmus; 3) Agy; 4) Kultúra; 5) Politikai rendszer; 6) Pszichés börtön; 7) Áramlás és átalakulás; 8) A hatalom eszköze. Jól látható, hogy ezek a kategóriák a szervezeteknek egy-egy nagyon sajátos aspektusát emelik ki – különféle megközelítési módokat, módszertanokat implikálnak, valamint azt, hogy mit tekintünk adatnak és az elemzés egységének.

A metafora módszere kapcsán szinte automatikusan felmerülnek a szervezeti vizsgálatok módszertani kérdései. A pozitívista – alapvetően a természettudományos módszertani alapokra építő – módszertanok itt összeütközésbe kerülnek az interpretatívista és konstrukciós szemléletű kutatási paradigmákkal (Glózer és Gelei, 2011). Szembe kerülnek egymással a klasszikus szervezetelméletek, amelyek a munkahelyek világát egyszerűen leírható és logikusan működő entitásként gondolják el, és azok az elméletek, amelyek a világ alapvető megismerhetetlenségét hangsúlyozzák. A metafora módszerére építve egy sor olyan kutatás látott napvilágot, amely a szervezetelméletek kritikáját hangoztatják és újfajta módszertani megoldásokat keresnek (pl. Cox és Hassard, 2005; Oates és Fitzgerald, 2007; Jacobs és Heracleous, 2006; Smith és Palmberg, 2009; Boxenbaum és Rouleau, 2011; Davis, 2010).

A szervezeti metaforák kapcsán elsősorban tehát a kutatók és a vezetők által, a szervezetre használt metaforák kerültek előtérbe. A szervezetek bonyolult társas jelentések és komplex rendszerek egésze, amelyek megértése a vizsgálatok, illetve a szervezeti döntések kapcsán rendkívül fontos. A munkavállalók által megalkotott metaforák vizsgálata viszont egy kevésbé vizsgált terület. Mi magunk úgy véljük, hogy szervezetpszichológiai szempontból rendkívül lényeges az, hogy a munkavállalók miként egyszerűsítik le maguk körül a szervezeti tapasztalataikat (a szervezeti jelentésadások és komplex folyamatok eredményeit). Azt korábban már kifejtettük, hogy a munkavállalók számára a szervezeti mindennapok egy kognitív szempontból nehezen megérthető élményt jelentenek, amelyek között eligazodni rendkívül nehéz. Ebből az következik, hogy a munkavállalók számára is hasznos lehet a metafora egyszerűsítő kognitív funkciója. Ennek használatával a szervezeti hétköznapi megértése könnyebb lesz számukra. A munkavállalói metaforák vizsgálata választ adhat arra, hogy miként egyszerűsödik le a munkahely a számukra; továbbá a metafora tartalma és annak a munkavállaló által történő értékelése pedig összefüggésben állhat a munkahelyi viselkedéssel.

V.4. A narratív szervezetkutatás az egyén-szervezet kapcsolat kutatásában

A narratív szervezetkutatás ugyan még nem egy kiforrott diszciplína a szervezeti vizsgálatok sorában, ám szemléletével friss nézőpontokat képes adni a kutatóknak, módszertanával pedig a szervezeti belső világok megismerését és a munkavállalók szervezethez történő illeszkedésének megértését teszi hatékonyabbá. A dolgozat szempontjából ez utóbbi van a középpontban. Úgy gondoljuk, hogy a szervezeti történetek és narratívumok arról árulkodnak: 1) hogyan percipálja az egyén a szervezetet; 2) hogyan határozza meg magát; 3) hogyan szervezeten belüli viselkedését.

A szervezet percepciója kapcsán arra utalunk, hogy a szervezet társas konstruált térben létrejövő jelentésekkel, töredezett tudáselemekkel, a munka értelmével és az általában vett szervezeti többértelműségekkel hogyan tud megküzdeni a munkavállaló. A megküzdésre itt alapvetően egy kognitív kihívásra adott válaszként gondolunk. Egy szervezetben – vagy bármilyen emberi közösségben – való interakció a munkavállaló számára egy olyan nehézség lehet, amelyre választ kell adnia: valamilyen stratégiát kell kialakítani arra, hogy miként érti meg a körülötte zajló folyamatokat. Ezen gondolat kapcsán azt is állítjuk, hogy az emberi kognitív működés nagy mértékben narratív és konstrukciós szabályoknak alávetett (lásd Tenkasi és Boland, 1993).

Az egyén önmeghatározása kapcsán az egyéni identitás és a szervezeti identifikációs folyamatokra gondolunk. A narratív szervezet-elméletek jól összeköthetők a tudományos narratív pszichológia elméleteivel. A szervezetet úgy definiálhatjuk, mint egy nyelvi termék; az egyéni identitás pedig tekinthető egy narratív folyamatnak, amely során a személy egyszerre végzi az önmeghatározást és a közösséghez történő kapcsolódást. A narratív szervezeti vizsgálatok elsősorban a szervezeti szintű elemzésekre koncentráltak; a tudományos narratív pszichológia meta elméletére épülő szervezeti kutatás viszont az egyéni identitásfolyamatok azonosítására is képes lehet.

A szervezeten belüli viselkedés megszervezése az a pont, ahol a szervezetpszichológia igazán be tud kapcsolódni a jelen kutatásba. Alapvető kiindulási pontunk, hogy az egyéni viselkedés a társas környezet fennhatósága alatt áll. Viselkedésünk megszervezése egy olyan folyamat, amelyet önmagunkban nem vagyunk képesek elvégezni, mindig szükséges hozzá egy vélt vagy valós közösség (Allport) amelynek a jelentésadási folyamatai, normái és törvényeihez alakítjuk azt. Az, hogy miként és milyen mértékben vesz részt a társas konstrukciós folyamatokban a munkavállaló, meghatározza tehát, hogy milyen mértékben vesz át viselkedés szervezési elveket a szervezettől. Az egyéni szervezeti viselkedés szervezetpszichológiai megértését tehát nem az egyén fókuszú vizsgálatok, hanem a társas-konstrukciós és narratív szemléletű vizsgálatok eredményei biztosíthatják a jövőben.

VI. Hipotézisek

A dolgozatban szereplő vizsgálatokban a munkavállalók által elbeszélte narratívumok narratív pszichológiai és nyelvi elemzését helyezzük a középpontba; továbbá a narratív elemzésből származó eredményeket szervezeti változókkal hozzuk összefüggésbe. A vizsgálatban szereplő szervezeti változókat a III. fejezetben ismertettük (Szervezeti bizalom; Szervezeti elégedettség; Szervezeti polgár viselkedés (OCB); Elvándorlási szándék, a Szervezeti azonosulás és Elköteleződés). A narratív változók a IV. fejezetben kerültek ismertetésre. Ezek a NarrCat elemző ágencia moduljának elemei (Aktivitás; Passzivitás; Intenció és Kényszer). Ide tartoznak még a szintén ismertetett Kogníció; Érzelem és Személyes névmás (E/1; T/1; T/3) nyelvi jegyek. A nyelvi jegyek közé tartozik még a munkavállalók által mondott szervezeti metafora és annak a munkavállalók általi értékelése.

A legtöbb hipotézis kapcsán meglehetősen feltérképezetlen területen járunk, hiszen nem készültek még olyan szervezeti vizsgálatok, amelyek a narratív változók kapcsolatát vizsgálták volna szervezeti változókkal. A hipotézisek a szervezeti irodalom és a narratív irodalom újszerű összekapcsolásának eredményei.

VI.1. A NarrCat kódok és a szervezeti változók közötti összefüggések

A NarrCat kódok gyakorisága és a szervezeti kérdőíveken elért pontszámok közötti korrelációk arra a kérdésre próbálnak választ adni, hogy a két típusú mérőeszköz között van-e átfedés, hasonló módokon ragadja-e meg az egyéni megélést és dinamikákat. A **3. számú táblázat**ban összefoglaljuk a szervezeti változók és a nyelvi gyakorisági változók között feltételezett korrelációk irányát.

	Aktivitás	Passzivitás	Intenció	Kényszer
Bizalom	+	-	+	-
Elégedettség	+	-	+	-
OCB	+	-	+	-
Azonosulás	+	-	+	-
Elvándorlás	-	+	-	+

3.számú táblázat. Az ágencia modul nyelvi gyakoriságai és a szervezeti változók közötti várt korrelációk iránya

Az aktivitás nyelvi változója kapcsán azt feltételezzük, hogy minél gyakrabban jelenik meg a szövegben, annál nagyobb mértékben elégedett a munkavállaló, annál nagyobb bizalommal rendelkezik a szervezet irányába, és annál inkább hajlandó szervezeti polgár viselkedéseket végrehajtani. Továbbá a magas aktivitás gyakoriság az elvándorlási szándék alacsony szintjét és a szervezeti azonosulás magas szintjét valószínűsíti.

Az intenció kapcsán, hasonlóan az aktivitáshoz, a nagy gyakoriságú intenció magas bizalommal, elégedettséggel, azonosulással és OCB viselkedéssel jár együtt. Ezen felül pedig az intenciók magas gyakorisága azt jelezheti, hogy a személy nem szeretne elvándorolni a munkahelyéről.

A passzivitás gyakorisága kapcsán azt feltételezzük, hogy minél több passzivitás jelenik meg a munkavállaló által elbeszélte narratívumban, annál kevésbé bízik a személy a szervezetben, annál kevésbé elégedett és azonosult a szervezettel; valamint annál kevesebb OCB viselkedésről számol be. A passzivitás magas gyakorisága pedig az elvándorlási szándék előre jelzője lehet.

A kényszerre a passzivitáshoz hasonlóan gondolunk. A sok kényszerről beszámoló munkavállalók, alacsonyabb bizalom, elégedettség, azonosulás és OCB értékkel rendelkeznek. Illetve magas elvándorlási szándékot feltételezhetünk.

VI.1.1. A NarrCat kódok aletei és a szervezeti mérőeszközök kapcsolata

A következő táblázatban az aktivitás (akt); passzivitás (psz) és Intenció (int) változók aleteire és a szervezeti változókra vonatkozó feltételezett hipotéziseinket foglaljuk össze. Amennyiben az aktivitás, passzivitás és intenció változókat tovább bontjuk a narrátor (N), szervezeti (SZ), mi (MI) és külső (K) kódokra, akkor a következőképpen alakulnak a várt korrelációk irányai. Ezeket a **4. számú táblázatban** foglaltuk össze.

	N akt	SZ akt	MI akt	K Akt		N psz	SZ psz	MI psz	K Psz		N int	SZ int	MI int	K Int
Bizalom	+	-	+	-		-	-	-	+		-	-	+	-
Elég.	+	-	+	-		-	-	-	+		-	-	+	-
OCB	-	-	+	-		-	-	-	+		-	-	+	-
Azon.	+	-	+	-		-	-	-	+		-	-	+	-
Elvánd.	+	+	-	+		+	+	+	-		+	+	-	+

4. számú táblázat. A NarrCat kódok és a szervezeti változók között várt korrelációk iránya

A narrátor aktivitás kapcsán azt feltételezzük, hogy minél magasabb gyakorisággal van jelen a szövegben, annál magasabb az egyén bizalom, elégedettség és azonosulás pontszáma. Emellett viszont azt feltételezzük, hogy mivel a saját aktivitását hangsúlyozza, ezért kevésbé fog szervezeti polgár viselkedéseket mutatni, viszont nagyobb eséllyel keres új munkahelyet.

A szervezet által produkált aktivitások hangsúlyozása kapcsán a munkavállaló bizalma, elégedettsége, azonosulása és OCB viselkedés alacsonyabb mértékű lesz és ezzel együtt magasabb elvándorlás értéket mutat majd.

A mi aktivitás kapcsán azt feltételezzük, hogy az olyan személyek, akik nagy gyakorisággal említik a közös aktivitásokat, azok elégedettebbek, nagyobb bizalommal rendelkeznek a szervezet irányába, jobban azonosulnak és inkább mutatnak OCB viselkedéseket. Valamint alacsonyabb elvándorlási szándékkal rendelkeznek.

A külső – a szervezeten kívül megjelenő – aktivitások nagy mértékű hangsúlyozása alacsonyabb elégedettséggel, bizalommal, azonosulással és OCB viselkedési értékekkel járnak együtt; valamint magasabb elvándorlási szándékkal.

A narrátor passzivitásáról, a szervezeti passzivitásról és a mi passzivitásról azt feltételezzük, hogy minél magasabb gyakorisággal fordulnak elő a szövegben, annál alacsonyabb bizalom, elégedettség, azonosulás és OCB pontszámokat mutatnak a személyek, valamint annál nagyobb elvándorlási szándékot.

A külső passzivitás kapcsán a fentiekkel ellentétben azt várjuk, hogy ezen kód megjelenésének gyakorisága magasabb bizalom, elégedettség, azonosulás és OCB pontszámokkal és alacsonyabb elvándorlási szándékkal jár együtt.

A narrátor intenció, a szervezeti intenció és a külső intenció kapcsán azt feltételezzük, hogy minél nagyobb gyakorisággal fordulnak elő a szövegben, annál alacsonyabb elégedettség, bizalom, azonosulása és OCB pontszámot mutatnak majd a munkavállalók, valamint annál magasabb elvándorlási szándék jelenik meg.

A mi intenció viszont a fentiektől eltérő módon viselkedik. Minél nagyobb gyakorisággal fordul elő a szövegben, annál elégedettebbek, annál nagyobb bizalommal rendelkeznek a munkavállalók, jobban azonosulnak és annál több OCB pontszámot mutatnak. Valamint annál alacsonyabb elvándorlási szándékot mutatnak.

VI.2. A Kogníció, Érzelem és Személyes névmás kódok és a szervezeti változók közötti elvárt összefüggések

Az **5. számú táblázat**ban azon korrelációk elvárt irányát mutatjuk be, amelyek a Kognitív (Pozitív, Negatív, Semleges); Érzelem (Pozitív, Negatív) és Személyes névmás (E/1; T/1; T/3) kódok gyakorisága és a szervezeti változók (Bizalom, Elégedettség, OCB és Elvándorlási szándék) együtt járására vonatkoznak.

	Kog. Poz	Kog. Neg	Kog. Seml	Érzelem Poz	Érzelem Neg	E/1	T/1	T/3
Bizalom	+	-	-	+	-	-	+	-
Elég.	+	-	-	+	-	-	+	-
OCB	+	-	-	+	-	-	+	-
Azon.	+	-	-	+	-	-	+	-
Elvánd.	-	+	-	-	+	+	-	+

5. számú táblázat. A kézilég kódolt nyelvi változók és a szervezeti kérdőívek közötti korrelációk várt iránya

A kognitív pozitív kód kapcsán azt feltételezzük, hogy nagy arányú megjelenése pozitív kapcsolatban van a szervezeti bizalom, a szervezeti elégedettség, azonosulás és a szervezeti polgár viselkedésekkel. Emellett, a pozitív tartalmú kognitív kifejezések nagy aránya alacsony elvándorlási szándékkal jár együtt.

A kognitív negatív, azaz a negatív értékeléssel társuló nyelvi kódok magas gyakorisága, alacsonyabb elvándorlási szándékkal, elégedettséggel, azonosulással és OCB viselkedéssel korrelálnak; a szervezeti elvándorlási szándékkal pedig pozitívan korrelál.

A kognitív semleges (tehát az olyan kódok esetén, ahol az értékelés valenciája nem eldönthető a szöveggörnyezetből) kódok esetén azt feltételezzük, hogy ezeknek a gyakorisága negatív korrelációban áll mind az öt szervezeti változóval.

A pozitív érzelem kódok esetén azt feltételezzük, hogy magas arányuk pozitív korrelációban áll a szervezeti elégedettséggel, bizalommal, azonosulással és az OCB viselkedésekkel; valamint negatív korrelációban az elvándorlási szándékkal.

A negatív érzelem kódok kapcsán éppen fordított korrelációkat várunk. A negatív érzelmek nagy aránya alacsony elégedettséggel, bizalommal, azonosulással és OCB viselkedésekkel jár együtt; viszont nagy elvándorlási szándékkal.

Az E/1 és T/3 személyes névmások kapcsán az feltételezzük, hogy nagy arányuk alacsony szervezeti elégedettséggel, bizalommal, azonosulással és OCB viselkedésekkel jár együtt; míg az elvándorlási szándékkal pozitívan korrelálnak.

A T/1 személyes névmások esetén ez a feltételezés éppen fordítva alakul. A T/1 személyes névmások gyakorisága pozitívan korrelál a szervezeti elégedettség, bizalom, azonosulás és OCB értékekkel és negatívan az elvándorlási szándékkal.

VI.3. Magyarázó modellek a nyelvi változók és a szervezeti változók között

Általános hipotézisünk szerint a NarrCat és nyelvi változók segítségével képesek leszünk olyan szignifikáns modellt létrehozni, amely magyarázni tudja a szervezeti kérdőíveken elért pontszámokat. Továbbá a tematikus változókat független változóként használva, szintén képesek leszünk szignifikáns modelleket létrehozni. Tehát mind a szervezeti bizalom, a szervezeti elégedettség, az OCB és az elvándorlási szándék kapcsán képesek leszünk olyan lineáris regressziós modelleket létrehozni, amelyek szignifikánsan magyarázni képesek a szervezeti kérdőíveken kapott eredményeket.

VI.4. A metafora értékelése és a szervezeti változók közötti összefüggések

Ebben a pontban második vizsgálatban bemutatott szervezeti metafora kérdőív és a szervezeti kérdőívek közötti elvárt hipotéziseket mutatjuk be. A **6. számú táblázatban** foglaljuk össze a várt korrelációk irányát.

	Elégedettség	Elköteleződés	Elvándorlás
Metafora	+	+	-

6. számú táblázat. A metafora kérdőív és a szervezeti kérdőívek közötti korrelációk várt irányja

Feltételezésünk szerint a metafora értékelése pozitív korrelációban áll az elköteleződéssel és elégedettséggel, és negatív korrelációban áll az elvándorlási szándékkal.

További feltételezésünk, hogy találunk olyan szignifikáns lineáris regressziós magyarázó modellt, amelyben a szervezeti változók magyarázni képesek a metafora értékelés kapcsán kapott értéket.

VI.5. A szervezeti narratívumok témáinak feltáró vizsgálata

Mivel még nem készültek a tudományos narratív pszichológia és a szervezetpszichológia határterületén lévő vizsgálatok ezért lényeges lehet ismerni azokat a tematikus pontokat, amelyek a szervezetről szóló munkavállalói történetekben megjelennek. Feltáró jellegű törekvésünk kapcsán azonosítani szeretnénk azokat a szervezeti történetekben megjelenő témákat, amelyek a magyar munkavállalói rétegre jellemzők. Továbbá meg kívánjuk vizsgálni, melyek azok a témák, amelyek leggyakrabban és a legritkábban jelennek meg a szervezetről szóló történetekben.

VII. A vizsgálatok bemutatása és az eredmények ismertetése

Ebben a fejezetben két vizsgálatot mutatunk be, amelyek a szervezetekben megjelenő narratív és nyelvi jelenségek elemzésére, valamint ezen jelenségek szervezetpszichológiai változókkal történő összevetését végzik el. Az első vizsgálatban a narratív interjúk kaptak főszerepet, a második vizsgálatban a szervezeti metaforák kerültek a fókuszba.

VII.1. Első vizsgálat

Az első vizsgálat munkavállalókkal készített interjúkból és egy szervezeti kérdőívcsomagból áll. Célja a munkavállalók szervezetről szóló interjúinak narratív pszichológiai elemzése, illetve ezen eredmények összevetése szervezetpszichológiai mérőeszközök eredményeivel. A dolgozat mintavételi szakasza 2016. január – 2017. decembere között zajlott. Etikai engedélyt kiadta az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Kutatásetikai Bizottsága 2016/273 iktatószámmal.

VII.1.1. Az első vizsgálatban szereplő minta jellemzése

Az adatfelvétel során olyan, 18. életévüket betöltött magyar munkavállalókat kerestünk, akik legalább 4 órában és teljes állásban dolgoznak aktuális munkahelyükön. A mintában összesen 272 felnőtt munkavállaló található. Ebből 150 nő és 112 férfi, 10 esetben hiányos ez az adat.

A válaszolók **átlag életkora** 37,28 év (szórás: 11,79); a legfiatalabb 20 éves, a legidősebb válaszoló pedig 65 éves volt.

A **munkaévek** tekintetében 54 fő kevesebb, mint egy éve dolgozott aktuális munkahelyén, 48 fő 1-2 éve; 32 fő 3-4 éve; 54 fő 5-10 éve, és 73 fő 10 évnél régebben.

Legmagasabb iskolai végzettség szempontjából 6 fő általános iskolát végezt; 87 fő középiskolát, 95 fő főiskolát, 72 fő egyetemet. 212 fő rendelkezett valamilyen diplomával: 18 fő műszaki; 8 fő természettudományi; 24 fő bölcsészettudományi; 9 fő jogi; 18 fő közgazdasági; 8 fő orvosi; 4 fő informatikai; 5 fő agrár; 118 fő pedig egyéb diplomával.

A jelenlegi hányadik munkahelye kérdésre a következő eloszlásban válaszoltak: 68 főnek ez az első munkahelye; 54 főnek ez a második munkahelye; 44 főnek a harmadik munkahelye, úgyszintén 44 főnek a negyedik és 44 főnek ez volt az ötödik vagy több munkahelye.

A munkahelyi pozíció tekintetében 183 munkatárs, 49 középvezető és 28 vezető található a mintában.

Munkahely típusa: 38 fő végez fizikai munkát, 60 fő valamilyen szolgáltatói szakmát, 86 az állami szférában és 56 fő az oktatásban.

Havi nettó munkabér: 8 fő 50000 forint alatt; 11 fő 50-75000 között; 34 fő 75-100000 között; 39 fő 100-125000 között; 24 fő 125-150000 forint között; 15 fő 150-175000 forint között; 31 fő 175-200000 forint között; 8 fő 200000 forint fölött. 38 fő nem kívánt válaszolni erre a kérdésre.

Családi állapot: 68 egyedülálló, 106 házas, 59 élettársi kapcsolatban, 27 elvált, 1 fő özvegy.

Lakhely szerint: 24 fő a Fővárosban, 115 valamilyen megyei jogú városban, 91 városban és 32 fő falun él.

VII.1.2. Módszerek, eszközök

A tesztbattéria a demográfiai kérdéseken túl két fő részből állt: szervezetpszichológiai kérdőív-csomagból és narratív interjúból. A teljes eszköztárat a **2. számú mellékletben** közöljük.

A szervezetpszichológiai kérdőívcsomag öt szervezeti mérőeszközt tartalmazott. Ezek az alábbiak.

Szervezeti bizalom kérdőív ($\alpha = ,957$). A kérdőív magyar változatát Sass Judit (2005) készítette, és az egyén szervezet felé mutatott bizalmának értékét méri. A kérdőív 33 itemes, három alskálával rendelkezik és 7-fokú Likert skálával mér. 1) Munkatársi bizalom (pl. *Ezen a munkahelyen az emberek bátran beszélnek munkahelyi gondjaikról, nehézségeikről*); 2) Szervezeti biztonság (pl. *Erre a munkahelyre bátran behozhatják az emberek saját dolgaikat, értékeiket, mert tudják, hogy itt nem érheti kár őket*); és 3) Szervezeti igazságosság (pl. *Itt mindent megtesznek azért, hogy igazságosan bánjanak az emberekkel*).

Szervezeti elégedettség kérdőív ($\alpha = ,916$). A kérdőív magyar változatát Sass Judit (2005) készítette. A kérdőív az egyén szervezettel való elégedettségének mértékét méri több

aspektusból. A mérőeszköz 30 ítemes, 6-fokú Likert skálán mér és hét alskálával rendelkezik. 1) Juttatások (pl. *A juttatások legalább olyan jók, mint a többi munkahelyen*); 2) Munkatársak (pl. *Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt dolgozom*); 3) Munka természete (pl. *A vállalat céljai nem tiszták számomra*); 4) Fizetés (pl. *Úgy érzem jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok*); 5) Előrejutás (pl. *Kicsi az esélye az előre jutásnak*); 6) Vezető (A főnököm eléggé ért a munkájához); 7) Jutalmak (pl. *Ha jól dolgozom, akkor megkapom az elismerést, ami jár ezért*).

Munkahelyi elvándorlási szándék kérdőív ($\alpha = ,919$). A kérdőívnek hivatalos magyar változata nincsen, az általunk használt változatot mi fordítottuk Olusegun (2013) kérdőíve alapján. A kérdőív 6 ítemes és 5 fokú Likert skálán méri a munkavállaló azon szándékát, hogy mennyire maradna jelenlegi munkahelyén vagy keres másikat. (pl. *Amint találok egy jobb állást, elhagyom ezt a szervezetet*)

Szervezeti azonosulás ($\alpha = \mathbf{n/a}$). Ez a mérőeszköz egy ítemmel méri az egyén és a közösség egymáshoz viszonyított közelségét. Az eszközt Tropp és White (2001) alakította ki és alapvetően nem szervezeti azonosulás mérésére. A kérdőív 7 egymást növekvő mértékben átfedő körpárt ábrázol, az instrukció, amelyet mi magunk adaptáltunk szervezeti közegre, pedig azt kéri a személytől, hogy azt az egy körpárt jelölje meg, amely „Legjobban tükrözi azt, hogy mennyire azonosul a munkahelyével.”

Szervezeti polgár viselkedés (OCB) kérdőív ($\alpha = ,832$). A kérdőív az olyan viselkedéseket méri, amelyeket a személy a munkahelyén visz végbe és nem jár értük direkt jutalmazás. A kérdőívet Williams és Anderson (1991) alakították ki. A magyar fordítást mi magunk végeztük el. A kérdőív 21 ítemes és 5 fokú Likert skálán mér. Három alskálával rendelkezik. 1) Személyes- (pl. *Eleget teszek a munkaköri leírásban meghatározott felelősségeimnek*); 2) Szervezeti- (pl. *Megőrzöm és védem a szervezeti tulajdont*); és 3) Szerepviselkedések (pl. *Töreksem arra, hogy az új alkalmazottaknak segítssek*).

A narratív interjú

A narratív interjú három fő kérdést tartalmazott. Az első kérdés a szervezet bemutatására irányult. **Mutassa be a szervezetet, amelyben dolgozik!** *(Ha egy ismerősének/barátjának szeretné bemutatni a szervezetet, amelyben dolgozik, mit mondana róla? Mi lenne az az öt legfontosabb dolog, amit elmondana róla? Kérem, fejezze be a következő mondatot: A szervezet, amelyben dolgozom, olyan, mint. Hogyan kell ezt érteni? Miben nyilvánul ez meg? Kérem, mondjon egy jellemző munkahelyi történetet!)*

A második kérdésben egy szervezeti sikertörténet elmesélésére kértük a válaszolókat. **Mondjon el egy olyan történetet, amelyet sikerként élt meg a szervezet tagjaként!** *(Mi történt? És aztán? Hogyan reagáltak erre? Ön hogyan reagált? Mi a véleménye erről? Milyen érzései voltak? Mi volt az Ön viselkedésének a következménye ebben a helyzetben? Hogyan értékeli a saját viselkedését? Hogyan értékeli az egész történetet?)*

A harmadik kérdésben pedig egy szervezeti kudarc történetet kértünk. **Mondjon el egy olyan történetet, amelyet kudarcként élt meg a szervezet tagjaként!** *(Mi történt? És aztán? Hogyan reagáltak erre? Ön hogyan reagált? Mi a véleménye erről? Milyen érzései voltak? Mi volt az Ön viselkedésének a következménye ebben a helyzetben? Hogyan értékeli a saját viselkedését? Hogyan értékeli az egész történetet?)*

Az interjúk lebonyolítására vonatkozóan, a kérdezők először feltették az indító kérdést, majd az első válasz után feltették a zárójelben lévő segítő kérdéseket. A segítő kérdések funkciója volt, hogy történetszerűbbé tegyék a válaszokat. Az interjúk lebonyolítók csak akkor tették fel segítő kérdést, amennyiben a válaszoló önmagától nem adott választ az adott témákra.

VII.1.3. Kutatás és adatgyűjtés

Az adatfelvétel személyes megkeresés során zajlott, amelyet előre felkészített egyetemi hallgatók végeztek el. A felvétel időigényes volta miatt (60-90 perc), minden hallgatónak 5 fővel kellett csak dolgoznia. Az interjúk nagy része nem munkaidőben vagy a munkahelyen zajlott. Az interjúk, a válaszolók előzetes beleegyezésével hangrögzítővel kerültek felvételre. A hanganyagok legépelését szintén a hallgatók végezték. A végleges szövegbe csak a beszélő által mondottak lettek rögzítve; törölve lettek azok a mondatok, amikor beszélő a beszédhelyzet tisztázása kapcsán visszakérdezett (pl. *Ezt most hogy érted?* vagy *Erre most mit kellene mondanom?*). Továbbá törölve lettek azok a részek, amikor a személy szóismétléseket, töltelék-

kifejezéseket használ (pl. *Arra gondolok, hogy hogy...; öööööö*) Az átírás után a hanganyagok törlésre kerültek.

Az adatok kinyerése két fő lépést foglalt magába: a kérdőív skálaértékeinek kiszámolása; valamint a nyelvi gyakorisági kódok kinyerése, amely utóbbinak három fő része volt 1) narratív elemzés, 2) kézi elemzés, 3) valamint tematikus elemzéssel.

A narratív elemzés – automatizált számítógépes tartalomelemzés

A hanganyagok átírása után keletkezett szövegeket .rtf formátumban töltöttük be a NarrCat elemző programba. A gyakorisági kódok kinyeréséhez a NarrCat elemző Ágencia-modulját használtuk. Az Ágencia-modul négy alrészre tartalmaz (Aktivitás, Passzivitás, Intenció, Kényszer). A NarrCat egy automatizált számítógépes tartalomelemzést végez el a szövegen. A programba betöltött szövegeken lefut a kiválasztott modul elemző folyamata. Az folyamat végén a NarrCat elemző megadja a különböző alrészek gyakoriságát a szövegben. Egy kód egység lehet egy adott szó, de akár egy mondatrész is. A NarrCat mivel nem csak szótár alapon keres a szövegben, hanem a szöveggörnyezetet is figyelembe veszi, így egy kód szószáma eltérő lehet, de a számolás szempontjából 1 darab előfordulásnak tekintjük. Ezt nevezzük tehát gyakorisági kódnak. A gyakorisági kódok elnevezést azt takarja, hogy nem csupán a megjelenés/nem megjelenés tényét rögzítettük, hanem azt is, hogy hányszor fordulnak elő az adott szövegben, ezáltal egy folyamatos, illetve skála jellegű változót létrehozva. A gyakorisági kódokat az Atlas.ti nevű program segítségével lehet a szövegben belül pontosan megtalálni. A NarrCat a betöltött .rtf típusú fájlokban lévő kódolt kifejezéseket ellátja egy sajátos jelöléssel. Ezeket a jelöléseket megszámlálva tudjuk megmondani a kódok gyakoriságát a szövegben. Ezek ebben az állapotban abszolút mennyiségű kódoknak számítanak. Ahhoz, hogy számolni tudjunk velük a például egy statisztika programban, relatív gyakorisággá kell alakítanunk. Ezt úgy érjük el, hogy a kód abszolút gyakoriságának mennyiségét elosztjuk az adott szövegrész szószámával, majd ezt a hányadost egy konstanssal (általában 1000-rel vagy 10000-rel megszorozzuk). Ezen a módon tehát megkaptunk 4 változót, amelyek relatív gyakorisággal tartalmazták a szervezeti interjúkban megjelenő ágenciát.

A változókat a következőképpen határoztuk meg.

Narrátor aktivitás: az elbeszélő saját cselekedeteit, kezdeményezéseit sorolja fel és hangsúlyozza, többnyire E/1 személyben lévő igék és a hozzájuk tartozó cselekmény tartozik ide (pl. *Megtettem; elintézttem; sikerült meggyőzőnöm; átmentem hozzájuk és megbeszéltem velük.*). **Szervezeti aktivitás:** az elbeszélő az aktivitást, illetve az igei kifejezéseket, a szervezet

általános tevékenységeként ismerteti. E/3 illetve T/3 személyben kerülhetnek megfogalmazásra (pl. *A cég elintézte, hogy átkerüljek; megvalósították a projektet; egy olyan cég, amelyik sikeresen tevékenykedik.*). **Mi aktivitás:** az aktivitásokat az elbeszélő a munkatársakkal együtt végzett tevékenység mentén írja le. Szintén szervezeti szintű aktivitás, ám az elbeszélő saját magát is a tevékenységet végrehajtók közé sorolja (pl. *Megoldottuk a feladatot; Átnéztük a könyvelést; Közösén elmentünk; Átvittük a másik irodába.*). **Külső aktivitás:** az elbeszélő olyan cselekvésekről, illetve aktivitásokról számol be, amelyek a szervezeten kívülről származnak. Akár a szervezet versenytársai, esetleg kliensei azok, akik az említett aktivitásokat végrehajtották (pl. *Folyton összehasonlítanak minket; Követeltek egy jobb szolgáltatást; Büntetést szabtak ki ránk; Örömmel jönnek.*).

Narrátor passzivitás: az elbeszélő a saját tevékenységéről számol be, de úgy, mint a körülmények áldozata, amikor nincs kontrollja az események fölött; esetleg eltávolítja saját magát a megtörtént eseményektől (pl. *Kitöltették velem; Átküldtek, hogy menjek át a másik osztályra; Én csak néztem, hogy mi történik; Az ember ilyenkor csak azt tudja csinálni.*). **Szervezeti passzivitás:** a cselekvés a szervezet szintjén történik, és az elbeszélő a szervezet passzivitását hangsúlyozza az adott helyzetben (pl. *A cég átesett az átvilágításon; Megnehezült a szervezet dolga; Átalakult a gyártási rendszer.*) **Mi passzivitás:** a szervezeti szintű passzivitást az elbeszélő, illetve munkavállaló úgy írja le, hogy ő is elszenvedő alanya az eseményeknek – önmagát T/1 személyben hozzáilleszti az elszenvedők közé (pl. *Átdolgoztatták velünk az egészet; Nekünk csak az maradt, hogy; Mi sem értettük mi történik.*) **Külső passzivitás:** a szervezet környezetében lévők (kliensek, partnerek, versenytársak) által elszenvedett események kiemelése (pl. *Velük szedették össze; Nem volt képes önmagán segíteni; Nem tudtak rá reagálni időben.*)

Narrátor intenció: a beszélő a szándékát fejezi ki. A szándékokat pedig önmagának tulajdonítja (pl. *El akarom intézni; Kezdeményeztem a megvalósítást; Szándékomban áll; Meg kívánom tenni.*) **Szervezeti intenció:** a szándékot a beszélő a szervezet szintjén pozicionálja, a céget nevezi meg a szándék forrásának (pl. *A cég azt akarta, hogy; Nem szándékozták, hogy ez legyen a vége; Pénzt akartak fizetni érte; Azt tervezték.*) **Mi intenció:** a szándék megfogalmazásába az elbeszélő önmagát is beleilleszti. A közösség részeként pozicionálja magát, ugyanazt akarja, mint a körülötte lévő munkatársak (pl. *Nem akartuk, hogy ez bekövetkezzen; Az volt a tervünk; Rá akartuk venni a főnököt; nem tudom melyikünk akarthatta volna ezt.*) **Külső intenció:** az elbeszélő a szándékot a szervezet környezetében lévő cselekvők szájába adja. Úgy mutatja be őket (kliens, partner, versenytárs), mint szándékkal rendelkező

cselekvőket (pl. *Javítani akarták a kapcsolatot; Tényleg az volt a tervük; Ártó szándékuk nem volt; Nem akarhatják.*)

Kényszer: az elbeszélő a munka során megjelenő tiltásokat és utasításokat említi. Olyan cselekvéseket, amelyeket ő maga, önszántából nem akart végrehajtani (pl. *Meg volt nekem tiltva; Akkor még nem mehettem; Át kellett nézmem; Nem volt szabad; Levitették velem.*).

A kognitív kifejezéseket az alábbiak szerint kódoltuk. Az elemzés szempontjából a kognitív kifejezések további értékelő szempontokkal bővíthetnek. Ezekben a kifejezésekben kifejeződik a beszélő törekvése arra, hogy megértsen valamit a körülött zajló működésekből. Ehhez a megértési folyamathoz általában társul egy értékelő mozzanat is. A kognitív kódok a beszélő szervezetre vonatkozó gondolkodási és értékelési sajátosságait takarják. Hogyan értékeli a személy a vele történt eseményeket, személyeket, illetve szervezeti történeteket. A kognitív kifejezésekhez mindig egy értékelést is társítunk pozitív vagy negatív – ezek leginkább a kontextusból derülnek ki. **Kognitív kifejezések:** szerintem; úgy látom; úgy vélem; az a véleményem; gondolom; érzem; értem. **Kognitív pozitív:** *szerintem jól mennek itt a dolgok/ a főnököm úgy véli, hogy jó ez így/ azt látom, hogy élvezzi, amit csinál/ meggyőződésem, hogy elégedett/ azt érzem, hogy jó kezekben van a cég.* **Kognitív negatív:** *véleményem szerint rossz felé haladunk/ arra gondolok, hogy nem találom a helyem itt/ nem érzem, hogy haladnánk valamerre/ nem értem, hogy mire megy ki a játék/ a kollégám is úgy gondolja, hogy bajban vagyunk.* **Kognitív semleges:** a kontextusból nem derül ki az értékelés valenciája. *Az ember ilyenkor elgondolkodik; látom, hogy zajlik itt; értem, hogy mi a lényeg; jobb, ha ezt az ember nem látja.*

Az elemzés szempontjából az érzelmek lehetnek pozitívak és negatívak. **Pozitív érzelem:** *örültem, örömet éreztem, boldog vagyok, kellemes meglepetés volt; büszke voltam; elégedetten mondhatom.* **Negatív érzelem:** *féltem, haragudtam rá, undorítónak éreztem büntudatom van, szégyelltem magam, aggódom miatta.*

A kézi elemzés

A NarrCat elemzés képes ugyan a szöveggörnyezet felismerésére, ám azt nem mondja meg (legalábbis az elemzés idején erre nem volt képes), hogy azt is lekódolja, hogy a narratívum mely szereplőjéhez kapcsolódik az adott aktivitás, passzivitás vagy az intenció. Az Ágencia modul gépi futtatása után tehát további pontosító kézi kódolást is elvégeztünk. A kézi kódolást a szerző végezte. A kézi kódolás során a NarrCat által indexált szövegek betöltésre kerültek az Atlas.ti programba, és az összes szövegben megtalált összes kód kapcsán jelölésre került, hogy

az adott aktivitás, passzivitás vagy intenció kihez kapcsolódik: a narrátorhoz, a szervezethez, a munkacsoporthoz (mi) vagy a szervezethez képest külső aktorokhoz.

Ez alapján jött létre az a 13 kategória, amelyekre a narratív pszichológiai és a hipotézisek részben is utaltunk (Narrátor aktivitás; Szervezeti aktivitás; Mi aktivitás; Külső aktivitás; Narrátor passzivitás; Szervezeti passzivitás; Mi passzivitás; Külső passzivitás; Narrátor intenció; Szervezeti intenció; Mi intenció; Külső intenció és Kényszer). Ezeket a gyakoriságokat szintén relatív gyakorisággá transzformáltuk.

A szövegeken ezután még egy – a NarrCat-tól független – kézi elemzést hajtottunk végre. Ebben a lépésben kerültek megszámlálásra a Kognitív (pozitív, negatív, semleges); az Érzelem (pozitív, negatív) és a személyes névmás (E/1; T/1; T/3) kódok gyakorisága. Az egyes kódcsoportokon több kódoló (erre felkészített hallgatók) is dolgozott. Minden kódot több kódoló is rögzített, a folyamat végén összesítették az eredményeiket és az esetleges eltéréseket közös megegyezéssel véglegesítették. A folyamat végén tehát létrejött az 8 gyakorisági kategória, amelyekre a hipotézisben utaltunk. Ezeket is relatív gyakorisággá alakítottuk.

A tematikus elemzés

Legvégül egy tematikus elemzés is készült. Ebben az elemzési lépésben a szervezeti interjúkat a tematikus kérdések kapcsán három részre választottuk. Tehát külön kerültek elemzésre a szervezet bemutatás, a szervezeti siker és szervezeti kudarc történetek. Feltáró jelleggel arra voltunk kíváncsiak, hogy melyek azok a témák, amelyek a legtöbb munkahelyi történetben megjelennek. Több kódoló dolgozott ezen a munkafeladaton is. Jellemzően hallgatók. Az összes siker és kudarc történet elolvasása után közös megbeszélést tartva választottuk ki azokat a témákat, amelyek a legtöbb történetben jellemzően előfordultak. A szervezet bemutatás történetekben 21, a szervezeti siker történetekben 10, a szervezeti kudarc történetek kapcsán pedig 11 ilyen tematikus kategóriát találtunk.

A következő lépésben ezeket a kategóriákat használtuk a szövegek kódolására. Szintén több kódoló párhuzamos munkája kapcsán minden egyes kategória kapcsán megvizsgáltuk a szövegeket. A szövegeken az lett jelölve, hogy előfordul-e bennük az adott kód (említi-e a beszélő vagy sem). Jelen dolgozatban ezen kategóriákat arra használtuk, hogy bemutassuk, melyek azok a témák, amelyek a magyar munkavállalók szervezetről szóló narratívumaiban előfordulnak, illetve arra, hogy megmutassuk a történetek hány százalékában jelennek meg ezek a történetelemek. Illetve lineáris regressziós elemzésben független változóként használva

megpróbáltunk magyarázó modelleket kialakítani, ahol a függő változók a szervezeti kérdőívek voltak. A **7. számú táblázat**ban a tematikus kódokat ismertetjük.

7. számú táblázat. Tematikus kódok a szervezeti interjúkban

Szervezet bemutatás (21)	Szervezeti siker (10)	Szervezeti kudarc (11)
Biztonság;	Csoportsiker;	Be nem válás/ Elbocsájtás;
Egyértelmű üzenetek;	Elismerés/ Előléptetés;	Karrier elakadás;
Én a szervezetben;	Hatékony munka;	Körülmények áldozata;
Feladat leírása;	Integráció;	Mindennapi bosszúságok;
Fizikai feltételek;	Kihívás;	Pletyka;
Hagyományok;	Lehetőségek;	Rossz érzés;
Hierarchia;	Összhang a munkatársakkal;	Rossz hozzáállás;
Karrier;	Saját siker;	Saját kudarc;
Megbecsülés;	Segítségnyújtás;	Szervezeti szintű problémák;
Mozgalmasság;	Ügyféllel kapcsolatok siker	Technikai problémák;
Összetartozás;		Túlterheltség
Összetettség;		
Ösztönzés;		
Pénzügyek;		
Szabályozottság;		
Szervezet célja;		
Szokások;		
Társas környezet;		
Történetiség;		
Véleménynyilvánítás;		
Visszajelzés		

A tematikus kódok pontos leírását és példákat az **1. számú melléklet**ben közöljük.

A relatív gyakorisági változók létrehozása után korrelációs és lineáris regressziós próbákat végeztünk az SPSS 19-es verziójával. A tematikus kódok eloszlását pedig százalékos táblázatban összesítettük.

VII.2. Második vizsgálat

A második vizsgálatban a szervezeti metafora használatot vizsgáltuk. A vizsgálat célja volt a munkavállalók által, a szervezetről szóló metaforák összegyűjtése és a metafora használat szervezeti változókkal való kapcsolatainak kimutatása. A második vizsgálat mintavételi szakasza 2019. február – 2019 április között zajlott. A kutatás magyar és angol nyelven zajlott. A kutatás etikai engedély száma: 2019/96.

VII.2.1. A vizsgálatban szereplő minta jellemzése

A mintában összesen 323 felnőtt munkavállaló vett részt. Ebből 203 nő és 120 férfi volt. A legfiatalabb 18 éves, a legidősebb 68 éves volt. Az átlagéletkor 36,41 év volt (szórás: 12,44). Átlagban 3,8 éve dolgoztak az aktuális munkahelyükön (szórás: 1,81). Beosztás alapján 227 beosztott, 67 középvezető és 29 felsővezető került a mintába. A munkavállalók közül magyar volt 198 fő és külföldi 125 fő. A külföldi kitöltők több különböző országból származtak (pl. Kína; USA; Németország stb.)

VII.2.2. Módszerek, eszközök

A kérdőívcsomagban a demográfiai kérdéseket kívül négy szervezeti mérőeszköz szerepelt. A már az első vizsgálat kapcsán bemutatott Szervezeti elvándorlási szándék kérdőív és a Szervezeti elégedettség kérdőív. Ezen felül a szervezeti elköteleződés kérdőív és egy általunk kidolgozott Szervezeti metafora kérdőív. A teljes eszköztárat a **3. számú mellékletben** közöljük.

A szervezeti elköteleződés kérdőív ($\alpha = ,914$) (Kanning és Hill, 2013) 15 itemmel és 5 fokú Likert skálán méri az egyén szervezethez fűződő kapcsolatát (pl. *Úgy találom, hogy az én értékeim és a vállalat értékei nagyon hasonlóak; Büszkén mondom másoknak, hogy része vagyok ennek a cégnek*).

A metafora kérdőív egy saját fejlesztésű eszköz ($\alpha = ,941$). Arra szolgál, hogy a munkavállaló a szervezetre vonatkozóan tudjon mondani egy metaforát, és ez után maga a munkavállaló tudja értékelni (kódolni) a metafora jelentését. Az eszköz két részből áll. Egy kérdésből, amely a metaforára vonatkozik, majd egy 15 itemből álló szemantikus differenciál skálából (Osgood, Suci és Tannenbaum, 1957), amely arra szolgál, hogy a metafora jelentését

skálaértékké lehessen alakítani. A kérdés a következő: „Kérem, legfeljebb 1-2 mondatban, fejezze be az alábbi gondolatot: A szervezet, amelyben dolgozom olyan, mint...”. Miután a munkavállaló válaszolt erre a kérdésre, a kérdőív második része következik. „Kérem, értékelje (fejtse ki bővebben) az Ön által leírtakat az alábbi skálák segítségével.” A skálák a szemantikus differenciál módszerét követik; két egymással ellentétes jelentésű fogalompár között található egy 4 fokú skála.

A metafora gyűjtésére vonatkozó kérdés megfogalmazása korábbi vizsgálatok tapasztalatai alapján készült. Úgy találtuk, ha a munkavállalóktól közvetlenül a metafora kifejezéssel kérünk választ, akkor arra nehezen tudnak válaszolni. A metafora lényegében úgy születik, hogy 'A' dolgot 'B'-hez hasonlítunk. Lényegében itt ugyanez történik: arra kérjük a munkavállalót, hogy a szervezet, amelyben dolgozik, hasonlítsa valami máshoz. Ezáltal remélünk bepillantást nyerni abba a kognitív folyamatba, ahogyan a személy leegyszerűsíti a szervezetben meglévő tapasztalatait.

A szemantikus differenciál skála egyfelől a jelentés számokkal történő megragadására szolgál, másfelől arra, hogy az egyén saját maga legyen képes megadni a metafora jelentését. Ez több célt is szolgál. Az értékeléssel a személy nem közvetlenül a munkahelyét értékeli, hanem azt a metaforát fejt ki, amelyet ő maga alkotott. Lényegében itt úgy mond el valami lényegeset a szervezetről, hogy közben nem a szervezetről beszél. Az értékelés – különösképp a metafora kapcsán – rendkívül nehézkes lehet a kívülálló számára. Nehéz pontosan érteni azt, hogy mire is gondolt a szerző. Így a kívülálló kódolót kivéve a folyamatból pontosabb képet kaphatunk. Végezetül pedig a kódolási folyamat így jóval gyorsabbá és gördülékenyebbé válik, amely a szervezeti kutatások kapcsán meglehetősen hasznos. A szemantikus differenciál fogalompárok kialakítása a narratív interjúk olvasása alapján kerültek kialakításra. Megfogalmazásukat befolyásolták a narratív és tematikus elemzésből jövő meglátások.

VII.2.3. Adatgyűjtés és módszer

Az adatgyűjtés online módon zajlott, kényelmi mintavételezés során. Az adatfelvétel során felnőtt, 18. életévüket betöltött magyar és külföldi munkavállalókat kerestünk meg egy online adatfelvétellel. Az életkoron túl az volt még kitétel, hogy a munkavállalók egy legalább 5 főt foglalkoztató szervezetben dolgozzanak teljes állásban. Ez azért volt lényeges, hogy biztosítani tudjuk, a szervezetnek van egy társas tere, amelyben a munkavállalók részt vesznek.

Az adatok begyűjtése után kiszámolásra kerültek a kérdőívek faktorainak értékei, valamint a metafora szemantikus differenciál skálájának kiszámolása. A skálaértékekkel korrelációs és lineáris regressziós elemzéseket végeztünk az SPSS 19-es verziójával.

VIII. Az első vizsgálat eredményeinek bemutatása

Az első vizsgálat eredményeit a hipotézisek részben leírtak szerint ismertetjük. Ennek megfelelően három részben tárgyaljuk az eredményeket. 1) Ismertetjük a korrelációs eredményeket a szervezeti kérdőívek és a nyelvi gyakorisági változók (mind a NarrCat, mind a kézi kódolással kinyert) között. 2) Bemutatjuk a lineáris regresszióra vonatkozó eredményeket. 3) Ismertetjük a tematikus változók gyakoriságát a szövegekben.

VIII.1. Korrelációk a szervezeti kérdőívek és a nyelvi gyakorisági változó között

Legelső lépésben (**8. számú táblázat**) ismertetjük a szervezeti kérdőívekre vonatkozó eredményeket és alapvető statisztikai és pszichometriai mutatókat.

8. számú táblázat. Korrelációk (Pearson) a szervezeti kérdőívek faktorai között

Kérdőívek	1.	2.	3.	4.	5.
1.Elvándorlás	-	-,561**	-,643**	-,541**	-,154*
2.Azonosulás		-	,491**	,502**	,266**
3.Elégedettség_Össz			-	,704**	,202**
4.Bizalom_Össz				-	,220**
5.OCB_Össz					-
M	14,30	4,57	123,22	150,01	91,88
SD	7,06	1,52	25,40	34,94	8,67
α	,919	n/a	,916	,957	,832

Megjegyzés: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

9. számú táblázat. Pearson korrelációs együtthatók a Szervezeti kérdőívek faktorai és a folytonos nyelvi változók között

Változók	T/3	Szervezeti_ Passzivitás	Szervezeti_ Aktivitás	Mi_Intenció	Szervezeti_ Intenció	Negatív érzelem	Pozitív érzelem
Elvándorlás	,171*			-,157*		,147*	
Azonosulás				,160*			
OCB_Össz		-,161*					
Bizalom_Össz				,273**			
Elégedettség_Össz						-,156*	
OCB_Szerep	-,199**	-,162*					
Elégedettség_ Juttatások					,156*		
Elégedettség_ Munkatársak			-,149*	,215**			
Elégedettség_ Munka term.	-,196**					-,169*	
Elégedettség_ Vezető				,148*		-,165*	-,153*
Bizalom_ Munkatársak			-,148*	,289**			-,146*
Bizalom_ Biztonság				,248**			
Bizalom_ Igazságosság				,202**			

A **9. számú táblázat**ban a nyelvi gyakorisági változók és a szervezeti kérdőívek közötti korrelációs eredményeket mutatjuk be.

A lineáris regressziós eredmények kapcsán azt feltételeztük, hogy ki lehet mutatni szignifikáns magyarázó modelleket minden szervezeti változó esetén. Az öt változóból, azonban ez csak kettő esetén (elvándorlási szándék; szervezeti azonosulás) valósult meg.

VIII.2. Az elvándorlási szándékot bejósoló nyelvi változók

Az elvándorlási szándék és a nyelvi változók kapcsolatának megvizsgálására két modellt hoztunk létre: egyik a folytonos nyelvi változókat használja, a másik pedig a tematikus változókat.

A nyelvi gyakorisági változók kapcsán a következőképp alakultak az eredmények (**10. számú táblázat**). A lineáris regressziót **STEPWISE** módszerrel végeztük, a függő változó (Dependent) az elvándorlási szándék pontszám volt, a független változók (Independent) pedig a 21 folytonos nyelvi változó. A Stepwise módszer azért volt indokolt, az Enter módszerrel szemben, mert ezen eljárás során az előzetesen feltárt gyenge korrelációk alapján a modellben túl sok zavaró információ került volna be. A Stepwise módszerrel jóval tisztább kép rajzolódik a modell kapcsán – még ha más esetleges interakciókat nem is vesz figyelembe. A fenti feltételek mentén egy szignifikáns modellt kaptunk (**$F(2,196) = 5,112, p = ,007$**). Ahol két változó játszott összesen szerepet: a T/3 és a Mi intenció. A változtatott (**adjusted**) **R^2 érték =.040**. A függő változó nem standardizált konstans értéke **13,694 + a T/3 értéke ,341 + a Mi intenció értéke -,134**. Mindkét változó szignifikánsan járul hozzá a modellhez: T/3 **$\beta=,155$** (**$p=,028$**); Mi intencióé **$\beta=-,145$** (**$p=,040$**). A többes szám harmadik személyű T/3 személyes névmások és a mi intenció megjelenése tehát körülbelül 4%-ban magyarázza az elvándorlási szándék pontszámokat: a T/3 (ők) gyakorisága növeli az elvándorlási szándék pontszám megjelenését, a mi intenció pedig csökkenti az elvándorlási szándék megjelenésének esélyét.

10. számú táblázat. Lineáris regresszió. Fügő változó: Elvándorlási szándék. Független változók: T/3, Mi intenció (N=199)

Változók	Elvándorlási szándék		
	B	SE	β
(Konstans)	13,062	,725	-
T/3	,341	,153	,155*
Mi intenció	-,134	,065	-,145*
Modell	adjusted R ² =,040 (F(2,196) = 5,112, p = ,007)		

Megjegyzés * p<0,05

A tematikus változók esetén szintén lineáris regressziót futtattunk (**11. számú táblázat**). Az eljárás itt is **STEPWISE** módszer volt és a függő változó az Elvándorlási szándék volt, a független változók pedig a fentebb bemutatott 42 tematikus változó. Feladatleírás; a Hatékony munka; a Karrierelakadás; a Visszajelzés; a Mozgalmasság, valamint a Saját siker. A modell szignifikáns (**F(6,247) = 6,745, p = ,000**). Az **adjusted R²-érték = ,120**. A függő változó nem standardizált értéke **12,166 + Feladat leírása -,354 + Hatékony munka -2,456 + Karrier elakadás 5,182 + Visszajelzés -,484 + Mozgalmasság ,357 + Saját siker 1,744**. Minden változó szignifikánsan járul hozzá a modell magyarázó értékéhez. A Beta értékek Feladatleírás $\beta=-,178$ (p=,004); Hatékony munka $\beta=-,169$ (p=,005); Karrier elakadás $\beta=,160$ (p=,008); Visszajelzés $\beta=-,161$ (p=,008); Mozgalmasság $\beta=,128$ (p=,034); Saját siker $\beta=,122$ (p=,040). Tehát az a hat változó körülbelül 12%-ban magyarázza az elvándorlási szándék kérdőíven elért pontszámokat. A feladat leírása, hatékony munka és a visszajelzés csökkenti az elvándorlási szándékot, míg a Karrier elakadás, a mozgalmasság és a saját siker hangsúlyozása növeli az elvándorlási szándékot.

11. számú táblázat. Lineáris regresszió. Független változó: Elvándorlási szándék. Független változók: Feladat leírás, Hatékony munka, Karrier elakadás, Visszajelzés, Mozgalmasság, Saját siker. (N=254)

Változók	Elvándorlási szándék		
	B	SE	B
(Konstans)	12,166	3,264	-
Feladat leírás	-,354	,120	-,178**
Hatékony munka	-2,456	,870	-,169**
Karrier elakadás	5,182	1,928	,160**
Visszajelzés	-,484	,180	-,161**
Mozgalmasság	,357	,168	,128*
Saját siker	1,744	,846	,122*
Modell	adjusted R ² =,120 (F(6,247) = 6,745, p = ,000)		

Megjegyzés * p<0,05; ** p<0,01

VIII. 3. A szervezeti azonosulást bejósoló nyelvi változók

A szervezeti azonosulást szintén egy olyan kimeneti változónak tekintettük, amelynek a nyelvi jegyekkel való kapcsolatát fel kívántuk tárni. Ezen változó kapcsán is lineáris regressziót végeztünk el, és két modellt hoztunk létre, egyiket a folyamatos, a másikat a tematikus változók felhasználásával. Ezen modellek megalkotásához úgyszintén STEPWISE beléptetési eljárást alkalmaztunk.

Első modell: a függő változó a Szervezeti azonosulás volt (**12. számú táblázat**). A független változók pedig a 21 folyamatos változó. A modell alapján a szervezeti azonosulást viszont csak a Mi intenció és a Kognitív semleges kódok jósolták be. A modell szignifikáns (**F(2,183) = 4,873, p=,009**), és az **adjusted R²-érték ,040**. Tehát a két változó 4%-ban magyarázza a szervezeti azonosulás pontszámot. A változók nem standardizált értékei Konstans **4,067** + Mi Intenció **,035** + Kognitív semleges **,045**. Mindkét változó szignifikánsan járul hozzá a modellhez a Mi Intenció esetén: $\beta=,183$ (**p=,012**); a Kognitív semleges esetén $\beta=,153$ (**p=,036**). Tehát minél magasabb a Mi intenció és Kognitív semleges nyelvi kódok aránya a munkavállaló elbeszélésben, annál magasabb a szervezeti azonosulás.

12. számú táblázat. Lineáris regresszió Fügő változó: Szervezeti azonosulás; Független változók: Mi intenció, Kognitív semleges. (N=186)

Változók	Szervezeti azonosulás		
	B	SE	B
(Konstans)	4,047	,176	-
Mi intenció	,035	,014	,183*
Kognitív semleges	,045	,021	,153*
Modell	adjusted R ² =,040 (F(2,183) = 4,873 p=,009)		

Megjegyzés * p<0,05

A második modellt a tematikus változók mentén alkottuk meg (STEPWISE) (**13. számú táblázat**). A fügő változó szintén a szervezeti azonosulás volt, a független változók pedig a 21 tematikus változó. A modell alapján elmondható, hogy öt tematikus változó játszik szerepet a szervezeti azonosulás pontszám kapcsán: Biztonság; Fizikai feltételek; Visszajelzés; Rossz hozzáállás és Lehetőségek. Amennyiben a munkavállaló beszél ezekről a témákról a szervezetről szóló narratívumában, akkor következtethetünk a szervezeti azonosulásának mértékére. A modell szignifikáns (**F(5,234) = 5,791, p=,000**) az **adjusted R²-érték ,091**, tehát 9,1%-ban képes magyarázni a szervezeti azonosulás pontszámot. A változók nem standardizált értékei: Konstans **2,151** + Biztonság **,140** + Fizikai feltételek **,078** + Visszajelzés **,095** + Rossz hozzáállás **-,408** + Lehetőségek **,497**. Mindegyik változó szignifikánsan járul hozzá a modellhez Biztonság $\beta=,213$ **p=,001**; Fizikai feltételek $\beta=,162$ **p=,010**; Visszajelzés $\beta=,145$ **p=,020**; Rossz hozzáállás $\beta=-,138$ **p=,028**; Lehetőségek $\beta=,127$ **p=,043**. A Rossz hozzáállás témájának megjelenése tehát negatívan befolyásolja a szervezeti azonosulás pontszám alakulását, a Biztonság, Fizikai feltételek megléte, a Visszajelzés és a lehetőségek pedig pozitívan befolyásolja a szervezeti azonosulás pontszámot.

13. számú táblázat. Lineáris regresszió. Fügő változó: Szervezeti azonosulás. Független változók: Biztonság, Fizikai feltételek, Visszajelzés, Rossz hozzáállás, Lehetőségek. (N=240)

Változók	Szervezeti azonosulás		
	B	SE	β
(Konstans)	2,151	,682	-
Biztonság	,140	,041	,213**
Fizikai feltételek	,078	,030	,162*
Visszajelzés	,095	,041	,145*
Rossz hozzáállás	-,408	,184	-,138*
Lehetőségek	,497	,244	,127*
Modell	adjusted R ² -érték ,091 (F(5,234) = 5,791, p=,000)		

Megjegyzés * p<0,05; ** p<0,01

VIII.4. A tematikus változók gyakorisága a szervezeti szövegekben

A 14. számú táblázatban a tematikus változók számának megjelenését tüntetjük fel.

14. számú táblázat. A tematikus kódok gyakoriság (Gyak.) a szervezeti szövegekben

Kód	Gyak.	Kód	Gyak.	Kód	Gyak.
Társas	218	Saját siker	166	Rossz hozzáállás	137
Környezet		Előléptetés	125	Körülmények áldozata	134
Hierarchia	212	Kihívás	107	Rossz érzés	121
Én a szervezetben	149	Hatékony	90	Szervezeti Szintű probl.	93
Feladat leírása	115	Munka		Technikai problémák	76
Szabályozottság	103	Ügyféllel kapcs. Siker	86	Saját kudarc	74
Szervezet célja	89	Közös siker	82	Mindennapi bosszúságok	61
Összetartozás	88	Összhang a munkatársakkal	60	Túlterheltség	40
Fizikai feltételek	73	Segítségnyújtás	48	Pletyka	38
Pénzügyek	73	Lehetőségek	46	Elbocsájtás	31
Véleménynyilvánítás	69	Integráció	38	Karrier elakadás	31
Egyértelmű üzenetek	55				
Megbecsülés	46				
Mozgalmasság	39				
Összetettség	35				
Biztonság	34				
Visszajelzés	33				
Ösztönzés	24				
Szokások	24				
Történetiség	14				
Hagyomány	13				
Karrier	12				

VIII.5. Az első vizsgálat eredményeinek értelmezése (Első diszkusszió)

A szervezeti kérdőívek faktorai közötti korrelációk

Jóllehet a hipotézisek között nem szerepelt, de mégis érdemes a szervezeti mérőeszközök közötti összefüggéseket áttekinteni. Elsősorban azért, hogy megerősítsük, a mintánkon a szervezeti kérdőívek az elvárt módon működnek. A **8. számú táblázat**ból a szervezeti kérdőívek fő faktorai közötti szignifikáns és erős korrelációs együtthatók olvashatók ki. Az elvándorlási szándék negatív korrelációt mutat az Azonosulás, az Elégedettség és a Szervezeti bizalom és az OCB összesített pontszámaival. Ezek az eredmények mind az elvárt irányba mutatnak. Ha magas az azonosulás, az elégedettség, szervezeti bizalom, és a szervezeti polgárság értéke, akkor alacsony az elvándorlási szándék. A szervezeti azonosulás az elvándorlási szándék „tükröképe” abban az értelemben, hogy pozitív korrelációt mutat a szervezeti Elégedettséggel, Bizalommal és az Szervezeti polgársággal. Az elvándorlás és azonosulás közötti erős negatív korreláció szintén a szervezeti irodalomból következő, várt irányba mutat.

Korrelációs eredmények a szervezeti kérdőívek és a narratív elemzésből származó gyakorisági változók között

A vizsgálatnak ebben a központi részében, a két típusú mérőeszköz közötti összefüggésekről számolunk be. Az elméleti háttérben jeleztük, hogy hozzávetőlegesen tudjuk csak meghatározni, milyen összefüggések mutathatók ki a szervezeti változók és a szervezeti történetekben talált nyelvi gyakorisági változók között. A **9. számú táblázat**ban számoltunk be a korrelációs eredményekről. A táblázat alapján látható, hogy a korrelációs együtthatók meglehetősen alacsonyak és jószerével esetlegesek. Az alábbi táblázatokban, a hipotézisben szereplő előzetes feltevéseinket hasonlítjuk össze a végső eredményekkel. Az alábbi három táblázatban (**15., 16. 17. számú**) csak azok a korrelációk maradtak, amelyek teljesültek. A zárójelben lévő korrelációk teljesültek ugyan, de fordított előjellel.

	Aktivitás	Passzivitás	Intenció	Kényszer
Bizalom	(+)		+	
Elégedettség	(+)		+	
OCB		-		
Azonosulás			+	
Elvándorlás			-	

15. számú táblázat. A szervezeti kérdőívek és Ágencia nyelvi jegyei között megjelent korrelációk és azok teljesülésének valódi iránya

	N akt	SZ akt	MI akt	K akt		N psz	SZ Psz	MI Psz	K Psz		N int	SZ int	MI int	K Int
Bizalom		-											+	
Elég.		-										(-)	+	
OCB														
Azon.													+	
Elvánd.													-	

16. számú táblázat. A NarrCat kódok gyakorisága és a szervezeti változók között megjelent korrelációk és azok teljesülésének iránya

	Kog. Poz	Kog. Neg	Kog. Seml	Érzelem Poz	Érzelem Neg	E/1	T/1	T/3
Bizalom				(+)				
Elég.				(+)	-			-
OCB								-
Azon.								
Elvánd.					+			+

17. számú táblázat. A kézi kódolású nyelvi változók gyakorisága és a szervezeti változók között megjelent korrelációk és azok teljesülésének iránya

Az első fontos tapasztalat és meglepő eredmény, hogy nincs túl sok korreláció a két mérőeszköz közötti változók között. Célunk volt a szervezeti beszédmodok feltárása, a szervezeti nyelvhasználat megismerése, és ezt úgy operacionalizáltuk, hogy megpróbáltuk összevetni már meglévő szervezeti mérőeszközökkel. Úgy véltük a vizsgálat segít fényt deríteni arra, hogy az egyes szervezeti jelenségek együtt járnak-e bizonyos nyelvi kódok használatával. A korrelációs eredmények tanulsága szerint, az Ágencia nyelvi jelenségei kapcsán ezt nem lehetett kimutatni. Érdekes szót ejteni mind az korrelációk elenyésző mennyiségéről, mind pedig a szignifikáns korrelációk alapvetően alacsony korrelációs együtthatóiról. Az alacsony korrelációs együtthatók, más narratív vizsgálatokhoz hasonlóan alacsonyak. Ez nem annyira meglepő, mint a kevés számú korreláció. A legkézenfekvőbb magyarázat az, hogy a szervezeti kérdőívek és a szervezeti narratívumok meglehetősen eltérő aspektusait ragadják meg a munkavállaló szervezeti tapasztalatainak.

Mindezek mellett a táblázat alapján három lényeges dolgot ki tudunk emelni. Az első a szervezeti elvándorlással kapcsolatot mutató nyelvi változók. A T/3 személyes névmás, a Mi Intenció és a negatív érzelem az a három változó, amely kapcsolatot mutat az elvándorlási szándékkal. A korrelációs együtthatók előjele pedig a megfelelő irányba mutat. A magas elvándorlási szándék több T/3 személyű személyes névmás használatával és kevesebb Mi Intenció használatával jár együtt. A korábbi nyelvi vizsgálatok alapján a szervezethez való azonosulást a T/1 személyes névmás (Mi) használatával hozták összefüggésbe, az angol nyelvben (Pennebaker, 2011). Ez az eredmény pedig jól összecseng az általunk talált eredményekkel, annyi különbséggel, hogy a névmás önmagában nem elég, szükség van az intenció kifejezésére is. Ez a különbség nagy valószínűséggel az angol és magyar nyelv eltérő nyelvtani sajátosságaiban keresendő; lévén, hogy a magyar egy agglutináló nyelv, ezáltal más szabályok érvényesek a közösségi lét kifejezésére. Az elvándorlási szándék nyelvi kifejeződése a mintánkban részt vevő magyar munkavállalók narratív interjúi alapján, több „ők/ azok” (T/3) kevesebb „mi szeretnénk” és több negatív érzelem mintázatot mutat. Ez egy olyan nyelvi konstelláció, amelynek a további vizsgálata rendkívül érdekes eredményekre vezethet. Jelen vizsgálat alapján még csak egy izgalmas irány, mint egy végleges adat. A szervezeti azonosulást ennél nehezebb alaposan értelmezni az eredményeink fényében. A táblázat alapján kizárólag a Mi intencióval mutatott korrelációs együtt járást. Bízható viszont, hogy a korreláció előjele a megfelelő irányba mutat és a fent említett Pennebaker-féle eredményeknek megfelelő.

A legizgalmasabb eredmény természetesen a már többször említett Mi Intenció. Ez az egy nyelvi gyakorisági változó majdnem az összes szervezeti kérdőíven mért változóval mutatott közepes erősségű, szignifikáns és megfelelő előjellel bíró korrelációt. A mi intenció kódja azt méri, amikor a személy úgy beszél a munkahelyi szervezetéről, hogy önmagát és a szervezetet ugyanazon entitásként mutatja be, és terveket, akaratokat és cselekvéseket is ennek fényében látja. A „szeretnénk, vágyunk rá, tervezzük” kifejezések gyakori előfordulása a szervezeti szövegekben azt jelzi, (legalábbis az általunk vizsgált mintán) hogy a személy alacsonyabb elvándorlási szándékkal rendelkezik, kevesebb stresszt él meg a munkahelyén, magasabb azonosulást mutat, elégedettebb a munkahely olyan aspektusaival, mint a Juttatások, a munkatársak, a munka természete és a vezető; továbbá magasabb értéket ér el a munkatársak felé mutatott bizalom, a szervezeti biztonságba és a szervezeti igazságosságba vetett bizalma kapcsán. A mi intenció talán a vizsgálatunk legizgalmasabb hozadéka tehát, amelyet mindenképpen érdemes tovább vizsgálni. Abból a szempontból, hogy mennyire általános ez a reprezentatív magyar munkavállalói mintán, továbbá, hogy akár ennek az egy nyelvi változónak a tudatos mérése vagy megfigyelése munkahelyi körülmények között vajon ténylegesen együtt jár a felsorolt szervezeti mutatókkal.

A szervezeti elvándorlási szándék magyarázó modellje a nyelvi gyakorisági változók alapján

Ebben a hipotézisben egy lineáris regressziót futtattunk le, hogy megtudjuk, az általunk kódolt nyelvi gyakorisági változók segítségével létre tudunk-e hozni egy szignifikáns magyarázó modellt, ahol a kimeneti változó a szervezeti elvándorlási szándék. A **10. számú táblázatban** részletesen ismertetjük a lineáris regresszió eredményeit. A lineáris regresszió segítségével a korrelációs együtt járásokon túl, azt kívántuk meghatározni, hogy van-e a gyakorisági nyelvi változóknak egy olyan konstellációja, amely magyarázni tudja az elvándorlási szándék kérdőíven elért pontszámot. A gyenge korrelációk miatt, amit a korábbiakban bemutattunk kis esély mutatkozott arra, hogy egy meggyőző magyarázó modellt kialakítsunk. A regresszió lefuttatása után azt kaptuk, hogy T/3 személyes névmás és a Mi intenció az, ami 4%-ban magyarázni tudja az elvándorlási szándékot. A béta értékekből az is látszik, a T/3 növeli még a Mi intenció csökkenti az elvándorlási szándék valószínűségét. Ez az eredmény megerősíti a korábbi hipotézisek kapcsán kifejtett magyarázatainkat. Jóllehet a modell gyenge magyarázó ereje sok teret hagy az esetleges más változóknak, amiket nem mértünk jelen vizsgálatban.

A szervezeti elvándorlási szándék magyarázó modellje a tematikus változók alapján

Ehelyütt is lineáris regressziót futtattunk, ám a gyakorisági változók helyett az összes tematikus változók használtuk, függetlenül, hogy szervezetbemutató vagy szervezeti siker - kudarc történetben jelent-t meg. A kimeneti változó a szervezeti elvándorlási szándék volt. A **11. számú táblázat**ban ismertettük a lineáris regresszió eredményeit. Itt már egy erősebb magyarázó erővel rendelkező modellt kaptunk: hat különböző tematikus változó, összesen 12%-ban magyarázza a szervezeti elvándorlás pontszámot. A béták alapján a modell a következőképpen alakult: a feladat leírása, a hatékony munka és a visszajelzés csökkenti az elvándorlási szándék pontszámot, míg a mozgalmasság, a karrier elakadás és a saját siker témája növeli. Ez alapján egy olyan kép rajzolódik ki, hogy a munkavállalói történetek tematikus sajátosságai, ezen a mintán, nagyobb magyarázó erővel bírtak a narratív gyakorisági változók. A feladat leírása, a hatékony munka és a visszajelzés témáját korábban már láttuk, abból a szempontból, hogy azoknál a munkavállalóknál mértünk szignifikánsan magasabb elvándorlási szándékot, akiknél megjelentek ezek a témák az elbeszélésben. A mozgalmasság egy szervezetbemutató téma, amely a munkavégzés nehezen bejósolhatóságára vonatkozik, a modellben ez tehát érthető módon az elvándorlás növelését okozza. A saját siker a sikertörténetek része, az ezt megélő munkavállaló valószínűbben rendelkezik magas elvándorlási szándékkal, hiszen a sikertörténetekben nem a közösség sikeréről beszél, hanem önmagát emeli ki. A karrier elakadás a kudarc történetekben megjelenő téma. Azoknál a személyeknél kerül elő, akik a kudarcaik során a szervezeti előmenetelüket említik, nem véletlen tehát, hogy ez a változó az elvándorlási szándék növekedését okozza.

A szervezeti azonosulás magyarázó modellje a narratív gyakorisági változók alapján

Ebben az esetben hasonlóan jártunk el, mint az elvándorlási szándék esetében. Lineáris regressziós vizsgálatot futtattunk le annak érdekében, hogy feltárjuk, a gyakorisági narratív változók milyen mértékben képesek magyarázni a szervezeti azonosulás skálán elért pontszámot. A lineáris regresszió eredményeit a **12. számú táblázat**ban ismertettük. Jelen vizsgálatban meglehetősen hasonló eredményt kaptunk. Két változó, a mi intenció és a kognitív semleges, volt amelyik 4%-ban képes magyarázni a szervezeti azonosulást. A béta értékek alapján mindkét változó növeli a szervezeti azonosulást. A mi intenció hatását a korábbi korrelációk alapján vártuk. A kognitív semleges változó olyan értékelési mozzanatot tartalmaz, amely sem pozitív, sem negatív irányba nem fordul. Ennek a használatával a beszélő tárgyilagosan képes a különböző megértéseit bemutatni. Ennek a nyelvi kódznak nagy mértékű használata azt jelezheti, hogy a személy semleges módon képes látni és értékelni a saját

helyzetét. Ez a munkahelyi történetek kapcsán jelentheti azt, hogy a munkavállaló nemcsak tisztában van a helyzetével, hanem mindenféle szélsőség nélkül képes is értékelni azt. Ez azt is jelentheti, hogy a szervezet társas konstruált világához megfelelő módon képes illeszkedni.

A szervezeti azonosulás magyarázó modellje a tematikus változók alapján.

A történetekben megjelenő tematikus változókat itt arra használtuk, hogy egy lineáris regresszió elemzésben megvizsgáljuk, milyen mértékben magyarázzák a szervezeti azonosulás kérdőíven elért pontszámot. A lineáris regresszió eredményeit a **13. számú táblázatban** ismertettük. A tematikus változók által nyújtott magyarázó modell itt is erősebb magyarázó erővel bírt a gyakorisági változók által nyújtotknál. Az öt változóból álló modell a szervezeti azonosulás 9,1%-át magyarázzák. A biztonság, a fizikai feltételek, a visszajelzés és a lehetőségek, a béta értékek alapján növelik a szervezeti azonosulást, míg a rossz hozzáállás csökkenti. Ezek az eredmények konzisztensek a korábban bemutatott eredményekkel. A biztonság, a fizikai feltételek, a visszajelzés és a lehetőségek mind olyan szervezeti aspektusok, amelyek pozitív módon képesek befolyásolni a munkavállaló szervezeti motiváltságát és általános közérzetét. Még a rossz hozzáállás, amely a kudarc-történetekből származó téma és a munkatársak vagy vezetők negatív szerepét hangsúlyozzák a kudarcban, érthető módon csökkenthetik a szervezeti azonosulást.

A tematikus változók gyakorisága

A vizsgálat feltáró jellegű kérdése mentén összegyűjtöttük azon témákat, amelyek mentén jellemezni lehet a három típusú szervezeti narratívumot. Egyfelől kíváncsiak voltunk, hogy melyek azok a témák, amelyek az általunk gyűjtött szervezeti interjúkat jellemzik, másfelől azt is lényegesnek tartottuk, hogy megnézzük, melyek a leggyakrabban és legritkábban előforduló témák az egyes szövegrészekben. A gyakoriságokat a **14. számú táblázatban** foglaltuk össze. A kódok definícióját és példákat az **1. számú mellékletben** közöljük a dolgozat végén.

A szervezet bemutatási szövegekben a három leggyakrabban említett téma a társas környezet, a hierarchia és az én a szervezetben. Amikor a munkavállalókat arra kértük, hogy mutassák be a szervezetet, amelyben dolgoznak, akkor a legtöbbjük beszámolt arról a társas környezetről, amelyben a munkavégzés zajlik, bemutatják a szervezet felépítését, majd önmagukat is elhelyezik a szervezeten belül. Ebből jól követhető az a gondolatmenet, amely mentén az aktuális munkahelyünket bemutatjuk és leírjuk egy olyan személynek, aki nem része a szervezetnek. A szervezet bemutatása kapcsán a legkevesebbszer a történetiség, a hagyomány

és a karrier témáit említik. A karrier kapcsán ez könnyen értelmezhető, hiszen az interjú kérdése nem erre a témára vonatkozott, tehát ez a téma valóban csak elvétve kerülhetett bele a beszédhelyzetbe, és talán azoknál, akiket a karrierjük alakulása meglehetősen aktuálisan érintett. A történetiség és hagyomány témájának alacsony mértéke viszont érdekes fejlemény. A szervezeti azonosulás és elköteleződés irodalmából tudjuk, hogy amennyiben az egyén a közösség részének érzi magát, akkor a közösség korai időszakairól is információval rendelkezik, ismeri a történelem főbb pontjait és azokat a személyeket, akik fontos szerepet játszottak a közösség életében. Továbbá ismeri és érti annak hagyományait, szokásait, rítusait. Ezen tematikus elemek alacsony megjelenési aránya arra enged következtetni, hogy vagy a szervezetek nem fektetnek megfelelő hangsúlyt ezen témák hangsúlyozására, vagy a munkavállalók azonosulásában nem játszik olyan szerepet, mint az feltételeznénk.

A szervezeti sikertörténetek kapcsán a három leggyakrabban említett téma a saját siker, az előléptetés és a kihívás. Ez a gyakorisági képlet azt tárja a szemünk elé, hogy a munkahelyi siker nagy részben a munkavállaló egyéni akcióinak, tetteinek következményét jelenti. A siker az, amely az előléptetést, előre jutást segíti elő. Ezen felül a különböző kihívásoknak való megfelelés, a nehéz feladatok megoldása az, amely a munkahelyi sikertörténetek legnagyobb részét jellemzi. Ez a kép olyan munkavállalókat mutat nekünk, akik leginkább önmagukra számítva, a saját erejükből boldogulnak a munkahelyen. (Ezt alátámasztja a másokkal közös sikerek és a munkatársakkal való összhang témájának jóval alacsonyabb gyakorisága.) A legkisebb arányban a segítségnyújtás, a lehetőségek és az integráció témáját érintik a munkavállalók, amikor a szervezeti sikerről beszélnek. A segítségnyújtás és integráció témájának alacsony gyakorisága azt jelezheti, hogy a szervezeten belüli összetartozás élménye meglehetősen alacsony, illetve nem kapcsolódik a siker képzetéhez a munkahelyen. A lehetőségek alacsony száma pedig azt, hogy a sikerhez az egyéni munkavállalónak kell megteremteni a feltételeket, a szervezet által biztosított lehetőségek vagy nincsenek meg vagy a siker szempontjából nem relevánsak.

A szervezeti kudarc történetek tematikus gyakoriságai szintén érdekes képet mutatnak. A legtöbbször a rossz hozzáállás, a körülmények áldozata és a rossz érzés témái jelentek meg a szervezeti kudarcok kapcsán. Ez azt a képet tárja elénk, hogy amikor a szervezeten belüli kudarcról beszéltek a személyek, akkor legtöbbször ezt más munkavállalók vagy a szervezeti körülmények számlájára írták. Olyan helyzetek és történetek kerültek bemutatásra és elmondásra, amelyben azt hangsúlyozták, hogy a kudarc élményről nem ők tehetnek, hanem más munkatársak hozzáállása vagy a szervezeten kívül és belüli körülmények okolhatók emiatt.

(Ehhez a gondolatmenethez illeszkedik a saját kudarc, azaz felelősségvállalás, kódjának meglehetősen alacsony volta.) A felelőség háritáshoz ezen túl a negatív érzések csatlakoznak. Tehát a kudarcról nem a munkavállaló tehet, de túskeként megmarad benne az eset. A legkevesebb gyakorisággal a pletyka, elbocsájtás/ be nem válás és karrier elakadás témái kerültek terítékre. A kudarc történetek kapcsán tehát kevésbé releváns, a munkavállalók közötti furkálódás, rosszindulat és pletyka, ez talán nem meglepő. Ami meglepőbb az, hogy az elbocsájtás és a karrier elakadás ennyire kevés alkalommal jelent meg a szövegekben. A munkavállalók számára tehát a más kollégák fluktuációja, be nem válása kevésbé jelent kudarcot. Valószínűsíthetjük, hogy azok a történetek, amelyekben ez a téma megjelent, vagy vezetőkhöz, vagy olyan munkavállalókhöz kapcsolódik, akik valamilyen felelőséget éreznek a szervezet iránt. A karrier elakadás, mint kudarc képe talán a legmelegpőbb. Már az, hogy ennyire kevészer jelenik meg, azt jelenti, hogy ez a téma nem tartozik a kudarc témájához – vagy legalábbis a személyek az interjú helyzetben nem beszéltek róla. Ehhez valószínűleg egy nagyobb mértékű rálátás szükséges az egyén saját karrierútja szempontjából, és nem biztos, hogy ezt éppen az interjú felvételekor jól meg tudták ítélni, vagy korábban gondolkodtak róla.

IX. A második vizsgálat eredményeinek bemutatása

Ebben a vizsgálati részben a szervezeti metafora használatra vonatkozó eredményeinket mutatjuk be.

IX.1. Korrelációs eredmények a metafora kérdőív és a szervezeti mérőeszközök között.

A **18. számú táblázat**ban a Pearson korrelációs eredményeket és az alapvető pszichometriai mutatókat ismertetjük.

18. számú táblázat. Korrelációk a metafora kérdőív és a szervezeti kérdőívek faktorai között (N=323)

Kérdőívek	1.	2.	3.	4.
1.Metafora	-	-,640**	,613**	,751**
2.Elvándorlás		-	-,649**	-,812**
3.Elégedettség			-	,706**
4.Elköteleződés				-
M	45,36	15,74	116,30	50,63
SD	10,19	6,60	24,02	11,32
A	,941	,920	,923	,914

Megjegyzés ** $p < 0,01$

IX.2. Lineáris regressziós eredmények

A vizsgált változók közül csak egyetlen szignifikáns modellt sikerült kimutatni (**19. számú táblázat**). Ebben a modellben a szervezeti elköteleződés került a függő változó helyére. A próba során STEPWISE módszerrel dolgoztunk. A modell szignifikáns lett, és mindhárom változó szignifikánsak járult hozzá a magyarázóerőhöz. ($F(3,319) = 355,617$, $p = ,000$). A változtatott (**adjusted**) R^2 érték = **.768**. A függő változó nem standardizált konstans értéke **36,163** + az Elvándorlás értéke **-,814** + a Metafora értéke **,361** + az Elégedettség értéke **,094**. Mindhárom változó szignifikánsan járul hozzá a modellhez: Elvándorlás $\beta = -,475$ ($p = ,000$); Metafora $\beta = -,325$ ($p = ,000$); Elégedettség $\beta = ,199$ ($p = ,000$). A három változó tehát 76,8%-ban magyarázza az elköteleződés pontszámokat.

19. számú táblázat. Lineáris regresszió. Fügő változó: Elköteleződés. Független változók: Elvándorlás, Metafora, Elégedettség (N=323)

Változók	Elköteleződés		
	B	SE	B
(Konstans)	36,163	3,115	-
Elvándorlás	-,814	,066	-,475*
Metafora	,361	,041	,325*
Elégedettség	,094	,018	,199*
Modell	adjusted R ² =,768 (F(3,319) = 355,617, p = ,000)		

Megjegyzés * p<0,05

IX.3. A második vizsgálat eredményeinek értelmezése (Második diszkusszió)

A metafora használat mentén kapott eredményeinket az is erősíti, hogy nemcsak magyar munkavállalók válaszoltak. Így bár nem reprezentatív, de nemzetközi mintán sikerült kimutatni, hogy az általunk használt metafora alapú módszer hasznos eszköz lehet a narratív szervezetkutatás gyakorlatában. A korrelációs eredményeket a **18. számú táblázatban** ismertettük. A korrelációs együtthatók meglehetősen meggyőző képet mutatnak. A metafora értékelés erős korrelációs együtthatókat és szignifikáns korrelációkat mutat. A metafora értékelése pozitívan korrelál a szervezeti elégedettséggel és a szervezeti elköteleződéssel. Minél pozitívabban értékelik a metaforát a személyek, annál magasabb a bizalom és elköteleződés érték. Ezzel párhuzamosan pedig a metafora értékelése és a szervezeti elvándorlási szándék között erős, negatív korrelációt találunk. Minél pozitívabban értékeli a személy a metaforát, annál kevésbé akar elvándorolni a szervezetből. Ezt a gondolatot tovább erősíti a tábla további részében látható erős negatív korreláció az elvándorlás és az elégedettség és az elvándorlás és az elköteleződés között. Ezzel az eredménnyel jól meg tudtuk mutatni, hogy a metafora módszerével egy olyan narratív szervezetpszichológiai eszközt sikerült alkotnunk, amely hasznos lesz a további kutatások szempontjából.

A lineáris regressziós vizsgálat kapcsán, amelynek az eredményeit a 19. számú táblázatban ismertettük, azt próbáltuk modellezni, hogy a személy-szervezet pszichológiai kapcsolatot – amelyet jelen esetben a szervezeti elköteleződéssel mértük – milyen mértékben befolyásolják a szervezeti és narratív mutatók (az elvándorlási szándék, az elégedettség és a

metafora). Az eredmények itt is rendkívül meggyőzőek voltak. A három változó 76,8%-ban magyarázta az elköteleződés varianciáját. Mindegyik változó szignifikánsan hozzájárult a modell magyarázó erejéhez. A béta értékek szintén a megfelelő irányba mutatnak, azaz az elvándorlás negatívan befolyásolja az elköteleződést, még a metafora és az elégedettség pozitívan.

A metafora mérőeszköz szempontjából ezek az eredmények rendkívül fontosak. Az általunk alkotott eszköz, amely a szervezeti társas-konstruált világ elméletének és narratív módszerek gyakorlatának házasításából született, működni látszik. Az erős és szignifikáns korrelációk a szervezeti mérőeszközökkel, azt mutatják, hogy a szervezeti vizsgálatokban helye lehet ennek az eszköznek. A lineáris regressziós eredmény, miszerint a metafora értékelése változó hatékonyan vesz részt a szervezeti elköteleződés magyarázatában, szintén tovább erősíti azt az elképzelést, hogy a szervezeti jelenségek vizsgálatába be kell emelni olyan eszközöket, amelyek a társas-konstruációs jelleget képesek megragadni. Az a tény, hogy a metafora értékelésével a munkavállaló nem a szervezetet magát értékeli, hanem a róla kialakult képét, illetve a szervezeti tapasztalatainak összességét további pozitívum a metafora-eszköz használata mellett. A legtöbb szervezeti vizsgálatban egyértelműen látszik a válaszoló munkavállalók számára, hogy mi a kérdésfeltevés célja, értelme. Az ember egyik fontos társas motiválója az önmagáról való kép minél pozitívabb színben való feltüntetése. A benyomás keltés egy olyan kutatási nehézség, amely legyőzendő a legtöbb kutató számára; a szervezetek világában pedig különösen az. A metafora használata által behozott mentális lépés, hogy nem direktben a szervezetről mond véleményt a személy, tovább emeli a módszer hasznosságát.

X. Az eredmények összefoglaló értelmezése

Dolgozatunk kiinduló gondolata a tudományos narratív pszichológia szervezeti közegben történő alkalmazása volt. A pécsi szociálpszichológia képzés részeseként, a szerző számára alapvető volt azon elgondolás, hogy társas világ megértése a nyelv eszközén keresztül érthető meg igazán. László János munkássága – amelyben kifejtésre került a nyelv szerepe, a történetekben való gondolkodás fontossága, az identitás alapvető kérdései és a csoport szintű viselkedések összetartozása – valódi szellemi alapként szolgált. A dolgozat első vizsgálata tehát úgy került megtervezésre, hogy a tudományos narratív pszichológia adatgyűjtési és elemzési elveit vette alapul. A narratív pszichológia elméletéből alapvetően következik, hogy az emberek az őket ért eseményeket narratívumok alkotásával és elmésélésével dolgozzák föl, és ezzel párhuzamosan az identitásuk is formálódik. Továbbá, hogy a narratívumok kialakításának és kompozíciójának léteznek általános módjai. Ebből kiindulva feltételeztük azt, hogy a szervezeti történetekben is megtaláljuk majd ezen kompozíciós elveket, valamint a szervezeti identitás és identifikáció folyamataira is képesek leszünk választ adni.

Az eredményekből kiderül viszont, hogy erre a kérdésre nem tudunk választ adni. Ennek az oka elsősorban abban a tényben keresendő, hogy a tudományos narratív pszichológia elemzése az élettörténeti és csoporttörténeti eseményekre lett kidolgozva. A narratívum ebben az elméleti keretben egy tényleges történet, amely egy befejeződött, múltban lezajlott esemény gondolati rekonstrukciója. Az ilyen történetekre jellemző, hogy sajátos szerkesztési elveik vannak, gondolati ívvel rendelkeznek, időrendi struktúrával, szereplőkkel és értelmező aspektussal. A narratívumokon belül meglévő szerkesztési elvek, kompozíciók az elbeszélő identitás-állapotáról (annak egészségességéről) árulkodik (László, 2005). Az esetleges hiányosságok, torzítások, strukturális zavarok szintén árulkodóak és lényegesek. A narratív pszichológia által elemzett narratívumok olyan írott vagy elbeszélte történetek, amelyek az egyén vagy csoport életében (vagy történelmében) lezárt eseményeket tartalmaznak. A szervezeti történetek viszont ezektől a narratívumoktól alapvetően különböznek.

Már a kutatás korai szakaszában látszott, hogy azok a történetek, amelyeket a munkavállalók mesélnek el, éppen aktuális munkahelyükről, nem egy múltban történt eseményre való visszatekintés, hanem egy jelenleg zajló élményre történő reflektálás. Ennek megfelelően nem rendelkeznek feltétlenül egy szabályozott struktúrával, nem egyértelműek a szereplők és azok funkciói, nem biztos, hogy megjelennek bennük érzelmek vagy értékeléses nyelvi elemek. Ennek megfelelően az ilyen történetek nem nevezhetők narratívumoknak és nem

magától értetődően lehet elemezni őket a tudományos narratív pszichológia által kialakított módszertanokkal. A dolgozat elméleti háttérébe tehát be kellett emelni olyan a szervezetpszichológia felől jövő elméleteket, amelyek a szervezetben keletkező szövegekkel foglalkoznak. Mind a tudományos narratív pszichológia, mind az említett szervezeti elméletek narratívumnak nevezik az általuk vizsgált nyelvi termékeket, ám a két teljesen eltérő módon határozzák meg a tárgyukat. Jóllehet mindkét megközelítés a társas konstrukciós elméletek közé tartozik. A dolgozat ezen két megközelítés határterületén „kötél táncol”. Megpróbálja meghatározni a szervezetből érkező nyelvi termékeket, de ezzel együtt a tudományos narratív pszichológia empirikus törekvéseit is megpróbálja szem előtt tartani.

A kutatás eredményeinek egyik legérdekesebb aspektusa a nyelvi gyakorisági változók és a szervezeti mérőeszközök közötti korrelációk számának meglepően alacsony száma. A magyarázat elsősorban abban keresendő, hogy olyan szövegeken alkalmaztunk narratív elemzést, amelyek nem klasszikus értelemben narratívumok. Ebből adódhat, hogy azok a gyakoriságra vonatkozó feltételezések, amelyek a tudományos narratív pszichológia elméletéből következnek, akár egyéni- vagy csoportszinten, ezeken a szövegeken nem kimutathatók. És valóban, a gépi és kézi kódolások tapasztalatai mentén elmondhatjuk, hogy a feltételezett kódok rendkívül alacsony mértékben voltak megtalálhatóak a szövegekben. Ez a tény, pedig az alapvetően korrelációra építő hipotéziseink részbeni falszifikációját, sőt be nem teljesülését eredményezte.

A tematikus változók kódolásának beemelése egy olyan lépés volt a kutatásban, amely reflektált a fent említett módszertani nehézségre. A tartalomelemzés nem része a tudományos narratív pszichológia automatizált elemzésre épített módszertanának, viszont a kutatás kapcsán szükség volt olyan módszerekre, amelyek a szervezet nyelvi termékeit más megközelítésből képes leírni. Ebben a lépésben is érvényesíteni kívántuk azt a kettősséget, amely a feltáró, megismerő szemlélet és az empirikus törekvések között megtalálható; egyszerre alkalmazva a kettőt.

A narratív kutatások egyik nagy előnye, hogy tudatosan nem vagyunk mindig képesek arra, hogy teljes mértékben monitorozzuk, hogyan fogalmazunk (milyen szavakat választunk; mennyire aktívan vagy passzívan fogalmazunk; mennyi érzelmek vagy értékelést használunk). A szervezeti vizsgálatok során ez különösen fontos, hiszen a korábban tárgyalt benyomás keltés problémáját meglehetősen jól megkerülhetővé teszi. A munkavállalói interjúkban a válaszoló nem tudja pontosan, melyek lesznek azok a nyelvi változók, amelyek gyakoriságát vizsgáljuk.

A metafora mentén kialakított módszertan szintén ezt a célt szolgálja. Olyan módon próbáljuk az egyén szervezeti tapasztalatát megragadni, hogy nem közvetlenül kérdezzük rá a tapasztalatra.

Az eredmények átfogó értelmezése kapcsán lényeges kiemelnünk azt, hogyan jutottunk el a tudományos narratív pszichológiától a metafora módszeréig. A kutatás a narratív pszichológia szervezeti alkalmazhatóságának kérdésével indult. Annak megtapasztalása után, hogy ez nem teljesen úgy működik, mint a korábbi eredmények azt sugallták, ki kellett alakítanunk egy olyan módszertant, amely pontosabban képes reflektálni a szervezet által kitermelt nyelvi termékekre. A metafora nem narratív módszer. A metafora egy nyelvi módszer, amely kognitív egyszerűsítés elvén működik. Úgy véljük, hogy ez a módszer képes plasztikusabban megragadni a munkavállalók szervezeti tapasztalatát. Ez, természetesen, nem a tudományos narratív pszichológia módszerének elégtelenségét jelenti, hanem csak azt, hogy szervezeti jelenségek elemzésére önmagában nem teljesen alkalmas. A dolgozat olyan feltérképzetlen területre vitte át a tudományos narratív pszichológia, amelyről nem volt előzetes tudásunk, ezért a felemerült problémák egyszerre olyan ismeretekként is feltűnnek, amelyek bővítik a szervezeti vizsgálatokra vonatkozó tudásunkat.

XI. Korlátok

A kutatás és az elemzés során több olyan nehézséggel és problémával is szembesültünk, amelyek megoldásra várnak a jövőbeni vizsgálatok kapcsán. A narratív módszertan beemelése bármilyen kutatásba alapvető nehézségnek számít, hiszen mind szemléletben, mind módszertanban szétfeszíti az empirikus kutatómódszertanok bevett gyakorlatait. Nincs ez másként jelen dolgozatunknál sem. Alapvetően két pont köré csoportosíthatók ezen nehézségek: az adatgyűjtés és az adatelemzés kérdései köré. A tudományos narratív pszichológia módszertanára alapozva az interjú kérdéseit úgy fogalmazzuk meg, hogy a munkavállalók által elbeszéltek történetformát öltsenek. Tettük ezt azért, mert korábbi pilótavizsgálataink során (Restás, 2012; Tolvéth, 2014 - szakdolgozatok) szembesültünk azzal a ténnyel, hogy a munkavállalói történetek – legalábbis, amelyeket önindította módon mondanak el – formai szempontból nem tekinthetők narratívumoknak. Ezért a kutatásba bekerülő interjúk kapcsán, az interjút végzőket úgy instruáltuk, hogy szükség esetén tegyék fel azokat a segítő kérdéseket, amelyek megválaszolásával narratívummá lehet formálni a szervezeti történeteket. Ez a módszertani választás azt eredményezi, hogy a vizsgálat nem tekinthető klasszikus tudományos narratív pszichológiai vizsgálatnak. Ez azért van, mert nem

teljesen önindította szövegek kerülnek be ezáltal az elemzésbe. A kérdező fél, konstruáló hatása érvényesül és a szövegbe olyan elemek is bekerülnek, amelyek alapvetően a beszélő által nem kerültek volna elmondásra. Ez egy jogos kritikai pontot eredményez a dolgozattal szemben, ám mi magunk ennek a lépésnek a megtételét elkerülhetetlennek találtuk, hiszen enélkül olyan rövid, hiányos és strukturálatlan szövegekhez jutottunk volna hozzá, amelyek elemzése szinte lehetetlen lett volna. Ez a pont tovább erősíti azt a meggyőződésünket, hogy a szervezeti szövegek elemzésére a tudományos narratív pszichológián kívül más módszerre is szükség van.

Az adatgyűjtés nehézségeihez hozzátartozik a folyamat hosszadalmas természete. A vizsgálat megszervezése, a válaszolók összegyűjtése, az interjúk felvétele, legépelése meglehetősen időigényes folyamat. Bár úgy véltük, és úgy véljük most is, hogy a munkavállalói viselkedés megértéséhez a nyelvi elemzésen keresztül vezet az út, szervezeti keretben az ilyen hosszan tartó adatfelvétel és elemzés nehezen kivitelezhető. A munkavállaló munkaidejéből ennyi időt nem tud a munkáltató a kutató rendelkezésére bocsájtani. Ezen felül az elemzés idejének hosszúsága miatt, a szervezet éppen aktuális vagy akut problémáira nehéz gyorsan és hatékonyan válaszolni ezzel a módszerrel. És természetesen az idői sajátosság a kutatást magát is befolyásolja. Abban az értelemben, hogy ennyi befektetett munka után, még ha látjuk is az adatfelvétel nehézségeit, nehéz újra tervezni a vizsgálatot. Hiszen vagy a korábban gyűjtött adatok válnak fölöslegessé, vagy a régi és új típusú adatok egyszerre történő elemzése lesz kivitelezhetetlen.

A korlátok másik, általunk megnevezett pontja, az elemzésben rejlő nehézségek. A tudományos narratív pszichológia módszertanára alapozva, olyan elemzési módszert választottunk, amely kapcsán előre meghatározott nyelvi kódok előfordulását kerestük a szövegben. Mind a NarrCat elemzést, mind a kézi kódolást alkotó kódkategóriák, előre megadott definícióval, leírással és kódolási szabállyal rendelkeznek. Továbbá ezek a kódok elsősorban nem a szervezeti beszédmód elemzésére lettek kialakítva. Az adatgyűjtés és interjú felvétel kapcsán hozzájutottunk egy bizonyos nyelvi sajátosságokkal rendelkező szövegtörzshöz, és egy előre meglévő kódrendszerrel kerestünk ezekben gyakoriságokat. Ez okozhatta, hogy a megtalált nyelvi kódok gyakorisága rendkívül alacsony volt a szövegekben belül. Az elemzés során próbálkoztunk még a dolgozatban feltüntetett kódoknál is cizelláltabb kódokat alkalmazni, ám a folyamat végén újra és újra össze kellett vonnunk kategóriákat, hogy egyáltalán el tudjuk végezni különböző statisztikai próbákat.

A narratív kódolási módszerek felé irányuló kritika lehet az, hogy a kutató szemléletéből adódóan nem biztos, hogy pontosan azt kódolja a kutató, amire a beszélő utal. Felmerülhet az

a kérdés, hogy miért egy szerzőn kívül álló személy vagy személyek mondják meg, mit is jelent az adott kód valójában. A társadalomkutatások egyik új fejleménye az önkódolás (pl. Snowden, 2010). Ebben a módszertanban magát a válaszolót kéri meg arra, hogy értékelje az általa szolgáltatott narratív adatokat. Ezáltal az elemzés felgyorsul és a kutató esetleges torzító hatását is ki lehet szűrni. A metafora módszertanában ezt próbáltuk alkalmazni.

További lényeges kritika lehet a dolgozattal szemben, hogy még az elméleti háttér során nagy hangsúly helyeződött a szervezetek helyi sajátosságaira, és egyedi társas-konstruktív mintázataira, addig a kutatásban található minta nem egy szervezetet ölel fel. A szervezetek egyediségére helyeződő hangsúly akkor került a dolgozatba miközben már zajlott az adatfelvétel. Továbbá a kiinduló kérdésünk, amelyre a kutatás előzetesen épült a szervezeteket átívelő nyelvhasználat feltárása volt. Valóban, a társas-konstruktív alapú kutatásokat érdemes lesz a jövőben szervezet-specifikusan elvégezni, hiszen a dolgozat lerakta ennek a megközelítésnek az elméleti alapjait. A narratív kutatásokban meglévő nyelvi gyakoriságok kapcsán meglehetősen fontos lehet, hogy egy bizonyos nyelvi jegy kapcsán mi számít soknak vagy kevésnek egy adott társas közösségen belül. Bizonyos sajátos nyelvi jegyek egy szervezetben nagy gyakoriságúak lehetnek, egy másikban pedig az lehet természetes, hogy ugyanazon jegyek alacsony gyakorisággal jelennek meg. A nyelvi konstellációk létrehozásához tehát ismernünk kellene a helyi nyelvhasználatot is. Az pedig, hogy van-e valamilyen általános munkavállalói nyelvhasználat, a szerző számára, jelenleg megválaszolatlan kérdés.

Végül egy utolsó kritikai pontként felvetődhet a minta rétegzettségének kérdése. Vezetők és munkavállalók ugyan egyaránt szerepelnek a mintában, viszont nem azonos mértékben. Azt is tudjuk, hogy a vezetők szerepe fontosabb a társas-konstruktív terek létrehozásában, mint a munkavállalóké, ezért az ő szervezetről szóló narratívumaik talán más súllyal kellene, hogy a latba essenek. Felmerül a kérdés továbbá, hogy mennyire érdemes hosszútávon alkalmazni a narratív interjú módszert a munkavállalók körében. Teljesen jogos felvetés lehet ezt a módszert inkább a vezetők kapcsán alkalmazni. Az interjúk kapcsán rendkívül fontos jelenség, hogy az adott munkavállaló energiát fektessen abba, hogy megértse, összefoglalja és megoszthatóvá tegye a szervezeti tapasztalatait. Sok munkavállaló esetében ez nem feltétlen történik meg (legalábbis az interjúk erről tanúskodnak), a vezetők szempontjából viszont ez viszont már inkább egy lényeges vezetési eszköz lehet. A narratív interjúk tehát a vezetők vizsgálatának szempontjából lehetnek relevánsak, míg a metaforák inkább a munkavállalók vizsgálatára lehetnek alkalmasak.

XII. Kitekintés: Narratív szervezetkutatás

A dolgozat a narratív szervezetkutatás alapjait kísérelte meg lefektetni. A narratív szervezetkutatás alatt egy olyan szervezeti módszertant és elméletet értünk, amely a munkavállalók által produkált nyelvi termékek elemzése mentén következtet 1) az adott munkavállaló és szervezet közötti kapcsolat minőségére; továbbá 2) a szervezeti szinten megjelenő nyelvi termékek mentén a szervezeti működések dinamizmusaira következtetni. A narratív szervezetkutatás egyszerre építkezik a tudományos narratív pszichológia elméleti alapjaira, a társadalomtudományokban meglévő társas-konstruktív elméletekre és a szervezetelméletekre. A szervezetet egy olyan entitásnak tekinti, amely a munkavállalók interakció mentén alakul, miközben meghatározza a munkavállalók viselkedését. A munkavállalói (és általában emberi) viselkedésre úgy tekint, mint a társas közösségek hatásának eredőjére. Továbbá úgy, mint egy olyan kognitív jelenségre, amely meghatározásában a konstruált társas terek játszanak szerepet. (Emberi kogníciókat a szimbolikus-narratív rendszerek határozzák meg.) A szervezetek rendszer szinten komplex sajátosságokat mutatnak. Azaz multivokális és multikauzális folyamatok összessége – egyszerre párhuzamosan történő döntések és cselekvések formálják. Egyetlen szervezeti szereplő, legyen az vezető, munkavállaló vagy kutató sem képes látni a teljes képet. Egyszerre nem befogadható, nem megérthető, csak remélhetjük, hogy bizonyos dinamizmusokat, azok valós idejében megragadhatjuk.

A fenti sajátosságok megértésére a narratív szervezetkutatás olyan módszereket használ és részesít előnyben, amelyek képesek megragadni a jelentést és empirikus módon vizsgálhatóvá teszik azt – ebben a törekvésben a tudományos narratív pszichológia abszolút követője. A módszertanok kialakításában törekszik arra, hogy olyan eszközöket alkalmazzon és alakítson ki, amelyek kimondottan a társadalomtudományi kutatások sajátjai. Ilyen többek között a metafora módszere is, amelyet első lépésben a dolgozat keretein belül vizsgáltunk.

Az munkavállalói viselkedés a narratív szervezetkutatás szerint teljességgel megérthető akkor, amennyiben a munkavállalókat nem különálló, egymásra semmilyen hatással nem lévő kognitív entitásokként tételezzük, akiknek csak karrier, pénz és hatalmi ambícióik vannak, hanem egy élő és folyamatosan alakuló interakciós környezet részeként. Ebben a szemléletben az egyén számára érthető és értelmes munka, valamint az, hogy hatékonyan képes részt venni a szervezeti jelentésadási folyamatokban hasonló jelentőséggel bír, mint az anyagi juttatások és az előrelépés.

XIII. Köszönetnyilvánítás

Álljon itt egy felsorolás azokról, akik nélkül ez a dolgozat nem jöhetett volna létre.

Szeretném megköszönni a segítséget a Témavezetőmnek, Dr. Vincze Orsolyának, aki a narratív pszichológiai elemzésben szerzett tapasztalatával segítette az interjúk elemzésének folyamatát. Értékes segítséget adott a dolgozat struktúrájának kialakításában – a PhD hallgató fellegekben járó, csapongó ötleteit, a megvalósíthatóság érdekében a földön tartotta.

Prof. Dr. László Jánosnak, aki úttörő szellemi munkájával elindította a pécsi tudományos narratív pszichológia diszciplínáját hosszú útjára – és aki egy konzultáció alkalmával megkérdezte: „Ugye egyszer majd elmondod konkrétan, miről szól a dolgozatod?” - Talán sikerült legalább részben választ adnom a kérdésre.

Szüleimnek és családomnak, akik végig támogattak hosszúra nyúlt tanulmányaim során, és nem utolsósorban lehetővé tették, hogy olyan „úri huncutságokra” adhassam a fejem, mint egy PhD dolgozat írása.

Köszönöm Velösy Anitának és Horváth Juditnak az adminisztrációban nyújtott nélkülözhetetlen segítséget.

Köszönet illet minden hallgatót, akik a műhelymunkájuk vagy a szakdolgozatuk kapcsán részt vettek az interjúk begyűjtésében és elemzésében – az adatfeldolgozás sokkal keservesebb lett volna értékes közreműködésük nélkül.

Hálás köszönet az inspiráló beszélgetésekért Kriskó Ádámnak, Takács Bálintnak és Dr. Mészáros Noéminek.

És végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, két közeli kollégámnak: Dr. Czibor Andreának és Dr. Szabó Zsolt Péternek, akik a szervezet-pszichológusság kapcsán mutattak követni érdemes példát. Továbbá baráti és szakmai segítségük nélkül ez a dolgozat (talán) el sem készült volna.

Köszönöm,

Péter

XIV. Felhasznált irodalom

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Uk.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of marketing research*, 30(1), 63-77.
- Bruner J. (1991). The Narrative Construction of Reality, *Critical Inquiry*, Vol 18., No. 1, pp 1-21.
- Bodor, P. (2002). Konstruktivizmus a pszichológiában. *Budapesti Könyvszemle-BUKSZ*, 14(01), 67-74.
- Boudens, C. J. (2005). The story of work: A narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285-1306.
- Bowles, M. L. (1989). Myth, meaning and work organization. *Organization Studies*, 10(3), 405-421.
- Boxenbaum, E., & Rouleau, L. (2011). New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review*, 36(2), 272-296.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of organizational change management*, 9(5), 5-26.

- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization, 16*(3), 323-333.
- Cleary, C., & Packard, T. (1992). The use of metaphors in organizational assessment and change. *Group & Organization Management, 17*(3), 229-241.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review, 11*(1), 55-70.
- Cox, J. W., & Hassard, J. (2005). Triangulation in organizational research: A re-presentation. *Organization, 12*(1), 109-133.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Czibor, A., Restás P. (2017). Átmeneti rítusok a szervezetekben. In. Bóna, A., Lénárd, K., Pohárnok, M. (Szerk.) Bontakozó jelentés: Tanulmányok a 60 éves Péley Bernadett köszöntésére. Budapest, Oriold és Társai.
- Delbufalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. *Supply Chain Management: An International Journal, 17*(4), 377-402.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review, 26*(3), 446-456.
- Dougherty, D. S., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and emotions in organizations: Accounting for emotions in a rational (ized) context. *Communication Studies, 57*(2), 215-238.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly, 239-263*.
- Ehmann, B. (2002). *A szöveg mélyén: A pszichológiai tartalomelemzés*. Új mandátum könyvkiadó.
- Ehmann, B., Csertő, I., Ferenczhalmy, R., Fülöp, É., Hargitai, R., Kővágó, P., ... & László, J. (2014). Narratív kategoriális tartalomelemzés: a NARRCAT.
- Feldman, M. S., Sköldberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. (2004). Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of public administration research and theory, 14*(2), 147-170.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2013). *Social cognition: From brains to culture*. Sage.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Gabriel, Y. (2015). Narratives and stories in organizational life. *The handbook of narrative analysis, 275*.
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 38*(1. ksz), 79-97.

- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American psychologist*, 40(3), 266.
- Giddens, A. (1991). Structuration theory. *Past, Present and Future*. In: Bryant, C. and Jary, D.(eds.). *Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation*. London: Routledge.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Glózer, R., Gelei A. (2011). Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Gondolat Kiadó – PTE, Budapest - Pécs
- Harris, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization science*, 5(3), 309-321.
- Harquail, C. V., & Wilcox King, A. (2010). Construing organizational identity: The role of embodied cognition. *Organization Studies*, 31(12), 1619-1648.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(1), 39-118.
- Hatch, M. J. (1996). The role of the researcher: An analysis of narrative position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(4), 359-374.
- Hewitt, J. P. (2007). *Self and society: A symbolic interactionist social psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2008). Kultúrák és szervezetek Az elme szoftvere.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hurley, R., Nienaber, A. M., Hofeditz, M., & Searle, R. H. (2014). Do we bank on regulation or reputation? A meta-analysis and meta-regression of organizational trust in the financial services sector. *International journal of bank marketing*.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2006). Constructing shared understanding: The role of embodied metaphors in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 207-226.
- Jakab, J. (2003): A szervezeti kultúra szociális reprezentációként való értelmezésének lehetőségéről és hasznáról; *Alkalmazott Pszichológia*, V. évfolyam, 3-4. Szám, 109-123.

- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology*, 74(5), 739.
- Jovchelovitch, S. (2007). *Knowledge in context: Representations, community and culture*. Routledge.
- Kanning, U. P., & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of business and media psychology*, 4(2), 11-20.
- Klein Balázs-Klein Sándor (2006). *A szervezet lelke*; Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of.
- László, J. (2005). *A történetek tudománya: Bevezetés a narratív pszichológiába*. Új Mandátum Könyvkiadó.
- László, J. (2008). Narratív pszichológia. *Pszichológia*, 28(4), 301-317.
- László, J. (2012). *Történelem-történetek: bevezetés a narratív szociálpszichológiába*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- March, J. G. & Simon H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1975). Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review*, 64(7), 18-28.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization: The executive edition*. Better-Koehler Publishers and SAGE Publications, 1998, Second Edition.
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330-344.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muthueloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Oates, B. J., & Fitzgerald, B. (2007). Multi-metaphor method: organizational metaphors in information systems development. *Information Systems Journal*, 17(4), 421-449.
- Olusegun, O. S. (2013). Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in Selected Universities in South West Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning* (No. 47). University of Illinois press.
- Parker, J., Gardner, G., & Wiltshire, J. (1992). Handover: the collective narrative of nursing practice. *The Australian journal of advanced nursing: a quarterly publication of the Royal Australian Nursing Federation*, 9(3), 31-37.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of management Review*, 24(4), 711-724.
- Pennebaker, J. W. (2011). *The secret life of pronouns. What our words say about us*. Bloomsbury Press.
- Phillips, N. (1995). Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization studies*, 16(4), 625-649.
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of community psychology*, 23(5), 795-807.
- Restás P., Szabó Zs. P., Czibor A., Vincze O. (2018). A szervezeti kultúra pszichológiai funkciói – Jelentésképzés és társas kogníció; *Alkalmazott Pszichológia*, 18(1), 77-90.
- Restás, P., Czibor, A., Szabó, Zs. P. (2018). Understanding Workplace Behavior through Organizational Culture and Complex Adaptive Systems Theory, *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index* 140, 12(8), 1124 - 1129.

- Restás, P., Szabó Zs. P., Czibor, A. (2019). A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai; *Replika*
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1-2), 7-27.
- Schabracq, M. J. (2003). Organisational culture, stress, and change. *The handbook of work and health psychology*, 37.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 283-301.
- Seel, R. (2003). Emergence in organisations. Retrieved November, 29, 2006.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of management Journal*, 48(4), 594-606.
- Smith, P. A., & Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*.
- Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335-351.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
- Snowden, D. (2010). Naturalizing sensemaking. *Informed by knowledge: Expert performance in complex situations*, 223-234.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?*. Psychology Press.
- Szalai, K. (2011) Az ágencia nyelvi jegyei – Aktív és passzív igék a narratívumokban; PhD Értekezés
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2010). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. Routledge.
- Tenkasi, R. V., & Boland, R. J. (1993). Locating meaning making in organizational learning: The narrative basis of cognition. *Research in organizational change and development*, 7, 77-103.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
- Tropp, L. R., & Wright, S. C. (2001). Ingroup identification as the inclusion of ingroup in the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 585-600.
- Tsoukas, H., & Hatch, M. J. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human relations*, 54(8), 979-1013.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

XV. Mellékletek

1.számú melléklet. Példák a tematikus kódokra

Szervezetbemutató:

- **Biztonság:** a munkavállaló a pszichológiai biztonság témájáról beszél. Megjeleníti a szervezetben megtapasztalható bejósolhatatlanságot. Azt érezteti, hogy a szervezeti folyamatok során vannak bizonytalanságok, amelyeket ő maga is megtapasztal. *„A munkatársak nem tudják, hogy a főnökök mit tudnak, tehát igazából az, hogy a kéz nem tudja, hogy a fej mit akar, de találja ki. Amit az előbbi elmondtam, ez a bizonytalanság, kiszámíthatatlanság. Nem tudjuk, mikor nyúlnak oda, mit változtatnak, ami kihat majd az életünkre.”*
- **Egyértelmű üzenetek:** a szervezet vezetése, döntéshozói felől jövő üzenetek, amelyek a szervezet közvetlen és közvetett céljait kommunikálják a munkavállalók felé. *„Általában a közös cél, attól függetlenül, hogy a profit orientáltság a háttérben az igazi ok, attól függetlenül ténylegesen segítőkész cégről van szó, és tényleg egymáson próbálunk mindig segíteni és egymásnak próbálunk segíteni. Illetve mindig a közös cél fontos, általában az a közös cél valamilyen minőségi hát, hogy mondjam, minőségi mérce, amit mi meg akarunk ütni.”*
- **Én a szervezetben:** a munkavállaló arról beszél, hogy az adott szervezetben belül megtalálta a helyét, tisztában van azzal, hogy mik a feladatai, kötelezettségei, lehetőségei és előmeneteli lehetőségei. *„A kintiekkel is úgy érzem, hogy én, mint bérszámfejtő, úgy érzem, hogy tudom tartani velük a kapcsolatot, tudok az emberekkel kommunikálni, ők is megosztják a problémáikat, tehát most a problémáikat nem tudom megoldani, de meg szokták osztani azért.”*
- **Feladat leírása:** a munkavállaló ismerteti a szervezeti feladatának részleteit a szervezetbemutatói válaszban. Részletesebben kitér, hogy milyen részletekből épül fel a munkája. *„Hát, ahogy említettem, hogy ahogy az új termékek beérkeznek, ezeket mi megtanuljuk, hogy miben más az előzőhöz képest, pár szóban bemutatjuk az érdeklődő embereknek. Kimegyünk az adott helyre és megkezdjük az értékesítést egy általános nap így kezdődik.”*
- **Fizikai feltételek:** ergonómia, munkavégzéshez szükséges eszközök megléte, illetve felsorolása. Azok tárgyi vagy erőforrásbeli eszközök, amelyek egyszerűbbé/ lehetővé teszik a munkavégzést. *„Van egy tangazdaságunk is, amit nagyon szeretek.*

Kertészetünk, 5 hektár szőlőnk és egy tanpince. A diákokkal termelőmunkát végzünk. Van egy 75 fős kollégiumunk, ahol a diákok hét közben laknak és tanulnak.”

- **Hagyományok:** az egész szervezetet átívelő nagy gesztusok, amelyekben minden munkavállaló részt vehet. *„Karácsonykor beülünk és megiszunk öten, nem tudom hány üveg bort. Tehát az ilyen apróságokban, ami nem azért apróság, és nem azért jutsz eszébe, az embereknek, mert megvan erre a repi költség és azt el kell költeni, hanem ez az ő saját zsebükből, hanem azért, mert minden nap találkozunk és jó együtt.”*
- **Hierarchia:** a munkavállaló beszél a szervezet struktúrájáról, az egyes divíziók egymáshoz kapcsolódásáról. Említ hatalmi elemeket, személyeket a szervezeti működésben. *„A szervezet, amelyben dolgozom olyan, mint egy piramis. Igen, azért, mert ugye megvannak a hierarchiák a szervezeten belül is, de a szervezeten belül hiába vannak meg a hierarchiák, ugye azért a szervezeteken belül valamennyire átjárhatók.”*
- **Karrier:** a munkavállaló a szervezet bemutatása során beszámol az egyéni fejlődési lehetőségekről, előre lépési esélyekről a szervezeten belül. *„Itt lehetőség van az intézményegységek közötti átmenetelre, tehát ha valamelyik kollega valamelyik területen nem találta meg a helyét, akkor van arra mód és lehetőség, hogy átkérje magát egy másik feladatkörre, főleg, hogy ha a végzettsége –és általában mindenkié megfelelő.”*
- **Megbecsülés:** a munkavállaló a szervezet, illetve a vezető felől érkező figyelmet, dicséretet említi. *„Tehát gyakorlatilag önállóan dolgozol, de az eredményt szinte mindig ellenőrzik. A fiatalabb vezető az, nagyon akkurátusan és mindig a saját világára formálja át azt a beadványt, amit te már megcsináltál. Az idősebb az viszont van már, hogy sokszor ráhagyja a dolgokat, mert bízik benned annyira, hogy jól van, úgyis jó.”*
- **Mozgalmasság:** a munkavégzésben megjelenő lendületesség, haladás. Mennyire dinamikus az adott munkakör. A munkavállaló a munka leírásában arra koncentrálna, hogy mennyire jellemző a mozgalmasság. *„Fiatalos a vállalat. És mindig újul. Olyan, mintha keresné még a helyét, hogy lenne a jó. A legjobb rá az, amiben a hörcsögöt tartjuk, van ilyen kis alom, és akkor van benne egy mókuserék, és legtöbbször ott tölti az ember az idejét.”*
- **Összetartozás:** a szervezet bemutatása során a beszélő a munkatársak közötti bajtársiasságra, közösségvállalásra hívja fel a figyelmet. Arról beszél, hogy ők egy közösség részei. *„Hát ez a szervezet, ahol dolgozom ez egy hát félig-meddig baráti és szakmai közösség és talán inkább a szakmaiságon, mint a barátságon alapszik. Ettől*

függetlenül azért jó viszonyt ápolunk egymással, vagy hát így úgy érzem, hogy mindenki jóban van mindenkivel.”

- **Összetettség:** a munkavállaló a szervezet bemutatási történetben arra koncentrál, hogy mennyire komplex, bonyolult, összetett az általa vagy a szervezet által végzett munkatevékenység. *„Ez elég nehéz, ezt a szervezetet bemutatni, mert sok részleg van benne, sok munkatárs van benne, tehát olyan 110 körüli a dolgozói létszám. És hát némileg eltérő feladatokat is látunk el, látnak el a szervezetek, tehát nem egy egyszerű szervezetről van szó. Bonyolult.”*
- **Ösztönzés:** a szervezeti működésbe beépített motivátorok és ösztönző kezdeményezések, amelyek a munkavállalókat serkentik. *„Szóval nagyon szeretem amúgy; ezt a részét is szóval. Meg, ha kiejtek valamit a számon az teljesítve van, bármi. Mit tudom én, mondtam most, hogy kell egy új darts akkor már rögtön volt egy új darts, zsír új darts felszerelve minden. Szóval tényleg mindent teljesít.”*
- **Pénzügyek:** említést tesz a szervezet pénzügyeiről, pénzügyi állapotáról. Beszámol arról, hogy milyen a fizetés, illetve milyenek az általános pénzügyi feltételek. *„A cégben benne dolgozó emberek azok, akik a munkájukkal, szedik össze vagy teszik ki, ami a cég értékét képezi természetesen, hiszen ügyfeleket kell szerezni, megtartani és ebből van a pénzük.”*
- **Szabályozottság:** az elbeszélő a munkavégzést meghatározó helyi szabályokról rendelkezésekről számol be. *„Hát ez egy óvoda, egy nagy egységen belül, az egyik kisebb, ahol szinte csupa nő dolgozik, az egy udvaroson kívül, ami azért elég sokat elárul, arról, hogy hogyan működhetnek a dolgok, mert ahol sok nő van együtt, ott mindig van valami kis vita vagy perpatvar, de mondjuk nem vészes.”*
- **Szervezet célja:** megjelenik az elbeszélésben a cég missziója, célja, az esetleges hírnév vagy ismertség elérése. Van-e egy jól meghatározott cél, amelyet a munkavállalók ismerhetnek és követhetnek? *„A Szolgálat a megváltozott képességű hallgatók mindennapjait segíti. Több rétegű a feladatkörünk.”*
- **Szokások:** a munkavállaló a szervezetben esetlegesen meglévő szokások, visszatérő eseményekről beszél. *„Hogy olyanok vagyunk, mint egy kis család? Hát, hogy pl. ez a bemész és névnapod van és arra mész be, hogy három szál virág van az asztalodon, mivel hárman dolgoztok egy irodában rajtad kívül. Vagy mindig mindenki tudja, hogy akkor az ő kisfiát így hívják, és annak ilyenkor valamikor van a születésnapja.”*
- **Társas környezet:** a beszélő említést tesz a kollégákról, a vele együtt dolgozókról. Ismerteti mások szerepét a szervezeten belül, említést tesz az esetleges

kompetenciákról. Említi a segítségnyújtás, az egymás segítése témákat. *„A mozi vezetőknek meg vannak helyettesei, az vagyok most esetünkben én. Ezen belül még vannak mozi vezető helyettes helyettesek, akik a vezetőt vagy a vezető helyettes helyettesítik akkor, amikor éppen nem tudnak dolgozni vagy szabadságra mennek vagy egyéb ilyen elfoglaltságuk van. Ezen belül vannak még ugye a gépészek és a supervisorok és a sima dolgozók. A supervisorok vannak a büfében és a pénztárban, ők azok, akik az éppen adott egységnek a munkáját felügyelik, és úgymond jelentenek tovább nekünk.”*

- **Történetiség:** a munkavállaló a szervezet történetében megjelent fontos eseményről beszél. *„Anno 2007-ben ezt telepítették át ide Magyarországra, ugye a világ legnagyobb bank automatákat gyártó cég is akörül települt át ide, vagy talán egy kicsit hamarabb, itt Magyarországon csinálták meg a legnagyobb gyárukat és mint mi, a beszállítóik kerülünk ide, ezért.”*
- **Véleménynyilvánítás:** a munkavállaló arról beszél, hogy a szervezeti működésben engedélyezett-e a munkavállalók véleményének kimondása; a kritika megfogalmazásának lehetősége. *„A szervezet, amelyben dolgozom, egy nagy család. Mert hogy nagyjából számíthatunk egymásra. Hát jó, persze, vannak vitatkozások is a kollégák között, de azért nagyjából, ha valakinek segítségre van szüksége, akkor persze azért sokan ott vannak mellette, hogy segítsenek. Most például sokan azon dolgoznak, hogy a március 15-ei műsort rendezzék, mert a városnak nekünk kell csinálni, aztán most a magyarosok, történelmesek az első órákban ezekkel foglalkoznak, a többiek meg a gyerekekkel. Úgyhogy azért sokban igyekszünk egymásnak segíteni.”*
- **Visszajelzés:** a munkavállaló a közvetlen vezető felől jövő, munkára vonatkozó javaslatokat említi. *„Nem érezhetőek nagyon a főnök beosztott viszony, sokkal inkább segítjük egymást mindenben, amiben tudjuk. Ellenben hogyha valamiben hibázunk, azért főntről jön a tanács, hogy hogyan lehetne ezen javítani.”*

Példa a szervezeti siker történetek tematikus kódjaira:

- **Csoportos siker:** a munkacsoport, illetve az egész szervezet sikerét említi. Projekt megvalósulása, kooperáció más céggel, a szervezet presztízse növekszik. *„Ivánnaal együtt terveztük azt a gyártósort, illetve azt a sorkialakítást, ami jelenleg működik, ugye ez futószalagon lehet a terméket tovább küldeni.”*
- **Elismerés, előléptetés:** szakmai előrehaladás, a közvetlen vezetőtől kapott pozitív visszajelzés, amely a karrier tovább épülésében segít. *„Amikor ugye volt egy ügy*

nevezett mérés. A mérés igazából arról szól, hogy én alkalmas vagyok-e egy magasabb pozíció betöltésére és ezt három hónapig vizsgálják és a következő negyedév első hónapjától kezdve ugye vagy előléptetnek, vagy nem. Tehát maradok ott, ahol voltam, vagy előrébb lépek és például ez egy sikertörténet, hogy sikerült előrébb lépjek és sikerült egy magasabb pozíciót betöltsék.”

- **Hatékony munkavégzés:** egyéni vagy csoportszintű megoldás egy nehéz helyzetre. Illetve könnyen megoldódó nehézségek az együtt munkálkodás eredményeként. *„Amikor sikerült egy nagyon renitens brigádot kitiltatni tőlünk. Folyamatosan elvették a rosszabb fizikai állapotban lévő kliensektől a pénzt, kifosztották őket, az utcán bántalmazták, de belekötöttek a Vásárcsarnoknál is emberekbe. Még árusokba is. Sokáig nem tudtunk semmit csinálni, de már nagyon régóta téma volt, hogy ezzel a helyzettel kell valamit kezdeni.”*
- **Integráció:** egy új ötlet elfogadása vagy egy újonnan jövő kolléga befogadása a munkahelyi közösségbe. *„Én magát azt a tényt is sikerként tudom értékelni, hogy egyáltalán sikerült az osztály szerves részévé válnom. Én vagyok ott a legrövidebb ideje, annak ellenére, hogy már hat éve ott dolgozom. Tehát, sikerült az osztály teljes jogú, tevékeny tagjává válnom. Befogadók voltak.”*
- **Kihívásnak való megfelelés:** akár egyéni, akár csoportszinten a munkavállaló egy eddig még nem ismert helyzet elé került, amelyet sikeresen megoldottak. *„Egyedül voltam itt már zárás után, és az egyik kliens, akiről tudjuk, hogy alkoholfüggő, ő zokogva jött be hozzám és mondta nekem, hogy az elmúlt 2-3 hétben ő rengeteget ivott. És tudja, hogy ez rossz, és az én segítségemet szeretné kérni. És igazából mivel nekem szakmai képzettségem nincsen, annyit tudtam neki tanácsolni, hogy van itt egy rokona, akivel együtt kerültek ilyen helyzetbe, mondtam neki, hogy kérjék egymás segítségét.”*
- **Lehetőségek:** a siker alapja, hogy a szervezetben lévő erőforrásokat lehetőséget használta ki a munkát végző. *„Egy nagy multicégnek kellett karakterfelismeréssel támogatott feldolgozást megvalósítani, ez még 1999-ben volt, amikor ez még nem igazán volt, terjedt el Magyarországon és nem is hittek benne a cég vezetői, hogy ez sikeres lehet, de egyik munkatársuk javasolta, hogy próbálják ki. Amikor ajánlatot tettünk, mindent megtettek annak érdekében, hogy lenyomják az árakat és egy nagyon összetett és talán a mai napig az egyik legkomplexebb feladatunk volt.”*
- **Összhang a munkatársakkal:** a munkavállaló a csoport egységességére reflektál. A jó munkakapcsolatokra és az ezek által elért sikerekre. *„És mivel én nem onnét jöttem, hanem teljesen külsősként kerültem ide, ezért nagy eredménynek értem el, hogy amikor*

bekerültem ebbe a csoportba, akkor pár hónapon belül már én, úgymond, oktattam a saját kollégáimat, akik esetlegesen már több éve ebben a szervezetben dolgoztak, azokra a feladatokra, amiket én akkor tanultam meg. Merthogy ez mind újdonság volt, és rám bízták ezeknek a feladatoknak az oktatását. És ezen belül voltak olyan kollégák, akik már mondjuk húsz éve dolgoztak, vagy huszonöt, az egyes cégeknél, és elfogadták tőlem azt, hogy ha én azt mondom, hogy ezt így kell csinálni, és ennek ez a menete, meg satöbbi, akkor az úgy volt.”

- **Segítségnyújtás:** a siker alapja az, hogy az elbeszélő kollégájának vagy vezetőjének tudott segítséget nyújtani. *„Jó volt azt látni, hogy minden érdekelt fél, úgy a döntéshozók, mint az előkészítők, finanszírozó és befektetési partnerek erőteljesen törekedtek arra, hogy ez a dolog megvalósuljon és siker legyen belőle, hogy jó legyen nagyon rövid idő alatt.”*
- **Személyes siker:** a munkavállaló a szervezeti sikertörténetben önállóságát, illetve saját teljesítményét hangsúlyozza. Úgy mutatja be az általa végrehajtott feladatot, helyzetet, mint a saját sikerét vagy megoldását. Kompetencia, énhatékonyság, szakmai fejlődés kulcsszavak jelennek meg. *„A tavalyi évben volt egy olyan projekt, amit igaz, hogy nem én találtam ki, de én úgymond önként én vettem a hátamra, mert senki nem akart ezzel foglalkozni, ez egy ilyen szoftverfejlesztési projekt volt, és egy olyan mindennapos ilyen beivódott dolgot váltott ki, ami 17 éve ment a cégnél.”*
- **Ügyféllel kapcsolatos siker:** a siker itt vagy az ügyfél elégedettsége vagy az, hogy a munkavégzés során sikerült az ügyfél képességeit, helyzetét javítani. *„Egy ilyen idősebb néni, még a TV is megkereste ugye itt a téli hónapokról volt szó, amikor ugye így a fűtésről volt szó és felajánlottak és gyűjtöttek neki. Tehát ez a hívás ide futott be a diszpécserbe, hogy a néni nem akarta elhinni, hogy hozzá tényleg kiment a TV és ő neki ennyit gyűjtöttek és hát mosolyogtunk rajta, hogy milyen összefogás történt. Egyébként nagyon kis mosolygós történet, de jó érzéssel töltötte el a kollégákat is, hogy tudtunk segíteni és megoldottuk.”*

Példa a szervezeti kudarctörténetek tematikus kódjaira:

- **Be nem válás:** elbocsájtás/ leépítés/ fluktuáció. *„És nagyon nehezen vették föl az egyik kolleganőt. Tehát a főnököm, aki a békéscsabai területi főnök volt, az minden áron, minden odagörgetett elém, hogy ne legyen felvéve. Tehát azt nem mondta, hogy nem akarja felvenni, csak azt, hogy márpedig az legyen akkor meg akkor itt. De a néni az meg bent dolgozott nyugdíj után volt még.”*

- **Előléptetés elmaradása: karrierelakadás.** *„Kudarcként éltem meg, hogy gyakorlatilag én nagyon hamar nagyon sok pozíciót hirtelen önszorgalomból bevállaltam, még akkor is, ha tudtam, hogy azért plusz juttatás nem nagyon fog érkezni. Inkább a kollégáknak akartam ott segíteni, akikkel tényleg jóban voltam, és amikor lett volna arra lehetőség, hogy ezt viszonzják, tehát több pozícióból úgymond feljebb jutni, egy olyan pozícióba, amivel tényleg úgy kiegyeztem volna, akkor a közvetlen főnököm nem ezt a megoldást választotta. Tehát nem engem választott.”*
- **A körülmények áldozata:** absztraktnan fogalmaz, felelősségelhárítás, T/1-ben fogalmaz; mások rossz teljesítménye. Olyan helyzetbe kerül, aminek az okai és a megoldása nem esik az ő kontrollja alá. *„És az egyik vezető felállt, és azt mondta, hogy nem lesz több elbocsátás, majd beszélt vagy 10 percig, utána felállt a következő vezető, akinek átadta a szót, és ő azzal kezdte, hogy 2 hónap múlva még 30 embert el fognak küldeni a következő csoportos elbocsátásnál, akkor ez egy nagyon negatív élmény volt számomra. Ez olyan, mint amikor arra támaszkodunk, hogy a vezetőink, akik gyakorlatilag útmutatást adnak, illetve követnünk kell őket, és egymásnak ellent mondanak, még bizonytalanabbá téve a munkahelyünket, illetve vezetőkhöz vetett bizalmunkat, akkor azért morális szempontból negatívan tükröződik ez vissza.”*
- **Mindennapi bosszúságok:** a szervezet működéséből fakadó fennakadások, rendszer szintű problémák, a rendszer, mint ellenség, vezetők akadályoznak; Bizonytalanság/tehetetlenség. *„Ezt, ilyen példát tudnék mondani: bemész egy kicsi közértben a lakótelepen, ott nem kell sokat sorban állnod, rögtön ott vagy, kezébe adják és már elmész. Amíg bemész a tescoba igaz, hogy sok minden, sokkal több mindent kaphatsz, de legalább egy óra amíg ki tudsz jönni belőle. Jobbat kapsz, meg színvonalasabb dolgot csak sokkal tovább tart, meg lehet, hogy többbe kerül.”*
- **Pletyka/ bántalmazás:** rosszindulat, ármánykodás, magányosság, mobbing/ bullying. *„Hogy ő eleinte engem uszított más ellen, vagy hát hogy olyanokat mondott így hátulról, hogy én azt gondoltam, hogy a többiek rosszat gondolnak rólam és közben kiderült, hogy ő az egyetlen, aki mindenkiről rosszat mond és mindenkire rossz fényt akar vetni és kiderült, hogy mindenki más ugyan úgy vélekedik róla, mint ahogy én.”*
- **Rossz érzés:** érzelmi fókusz, rossz érzés, feleslegesség érzése, feleslegesnek érzi a munkát. *„Az utolsó pillanatokban olyan helyzetekbe taszítottak, ami nekem stressz volt, sírás, idegesség, és ők ezt észre sem vették. És miután kiszálltam ebből a rendezvényből, akkor meg az volt kudarc, hogy akiknek én átadtam időben, és szóltam, ők nem akartak emberszámba venni, és kérdezni azt, akinek vannak tapasztalata, vagy javaslata, hogy*

lehetne még jobbá tenni. És hallottam, hogy voltak problémák a mostani rendezvényen, és nem is tudom, hogy kárörvendésnek fogjam-e föl, vagy csak így alakult.”

- **Rossz hozzáállás:** probléma (beosztottak, munkatársak, ügyfél); együttműködés hiánya, rossz emberi kapcsolatok. *„Azt hitte, hogy jót csinál. Valószínűleg tartom, hogy az egész életét így éli, mert utána amikor ő megkötötte a biztosítását egy pár héttel később elkezdett gondolkozni, hogy lehet hogy ez neki, erre mégsem lesz szüksége, de az interneten információkat gyűjtött, arról hogy miért talán nem is jó-e a biztosítás általában, amennyire lehúzzák a biztosításokat általában, cégeket, mindenféle, nem volt megalapozott információja arról, hogy most ő jót csinált vagy nem. Elbizonytalanodott, majd megszüntette a szerződését.”*
- **Saját kudarc:** az elbeszélő vállalja a felelősséget, saját hibájaként mutatja be az eseményeket, E/1-ben fogalmaz, saját figyelmetlenség/ egyéni kompetencia-hiány. *„Hasonló természetesen, hogy nem mindig, nem minden esetben, amikor én valakit kinéztem, és bíztam benne, és azt gondoltam, hogy jól fogja ellátni azt a feladatot, amire én kinéztem, nem mindig jött be ez. Akár úgy, hogy a már meglévő dolgozónak szavaztam meg bizalmat, és másik pozícióba, esetleg magasabb pozícióba helyeztem át, vagy akár úgy, hogy új felvételnél, az interjúkon.”*
- **Szervezeti szintű problémák:** (ha több embernek kellemetlensége vagy vesztesége származik) rossz teljesítmény (akár egyéni, akár szervezeti szinten) selejt, kár, baleset, vita az ügyféllel, segíteni szerettek volna. *„Egyébként a határidő az valamikor hajnalban járt le, és munkakezdéssel működött a rendszer, csak éppen reggel, amikor kinyitottuk a levelezést, ez ténylegesen megtörtént, nyolc óra húsz körül, lehet, az időben nem vagyok biztos, tehát ez a hetvenkét óra, de a lényeg az, hogy a határidő után negyedórával nem volt működő képes. Bekapcsolta az ügyfél nyolc óra körül a gépet, az működött, de amikor mi nyolc órakor a leveleinket letöltöttük, akkor már ott volt a feljelentés, a beperlés, hogy nem volt működő képes a termék. Holott azért tényleg három napig éjjel nappal azon dolgoztunk, hogy működjön a rendszer. Ez mondjuk szerintem kicsit, nem kudarc, negatív tapasztalat.”*
- **Technikai problémák:** (idői nyomás; túlóra nincs kifizetve; információhiány; nincs bejelentve; időszakos/ szezonális munka) létszámhiány; pénzügyi nehézségek. *„de mégsem úgy működik, ahogy kell, igen és szerintem nem a cégből adódóan, de Magyarországon nem tudnak nekünk olyan naposcsibét gyártani, ami nem lenne beteg és megfelelő az állomány és ez szerintem a céget nagyon megrendíti. Tehát nem úgy zajlanak a dolgok, ahogy szerintem ezt elképzelte mindenki, mert azért szerintem biztos*

Hollandiában másképp megy, másképp teremtik elő a hozzávalókat, Magyarországon még ez így nem tuti. Mi előrébb vagyunk, mint ahogy Magyarország, hát ezt most nem tudom úgy elmondani... tehát, hogy szerintem még nem vagyunk ott, mint a hollandok.”

- **Túlterheltség:** hajszoaltság/ túlzott elvárások /motivációhiány / felelőtlenség/ nem becsülik meg a munkát. „*Például itt, tekintve a szervezetnek nagyságát és fontosságát, itt komoly és szoros határidők vannak és olyan is előfordult már, hogy nem egyik napról a másikra, egyik hétről a másikra kellett a feladatokat elvégezni, hanem az egyik óráról a másikra és volt olyan, hogy megkaptam a feladatot be sem értem az irodába és már rám telefonált a vezetőm, hogy elkészültem-e már.*”

2. számú melléklet. Az első vizsgálat eszközeinek bemutatása

Interjú-kérdések

1. Mutassa be a szervezetet, amelyben dolgozik! Ha egy ismerősének/barátjának szeretné bemutatni a szervezetet, amelyben dolgozik, mit mondana róla? Mi lenne az az öt legfontosabb dolog, amit elmondana róla? Kérem, fejezze be a következő mondatot:

A szervezet, amelyben dolgozom, olyan, mint

Hogyan kell ezt érteni?

Miben nyilvánul ez meg?

Kérem, mondjon egy jellemző munkahelyi történetet!

2. Mondjon el egy olyan történetet, amelyet sikerként élt meg a szervezet tagjaként!

Mi történt?

És aztán?

Hogyan reagáltak erre?

Ön hogyan reagált?

Mi a véleménye erről?

Milyen érzései voltak?

Mi volt az Ön viselkedésének a következménye ebben a helyzetben?

Hogyan értékeli a saját viselkedését?

Hogyan értékeli az egész történetet?

3. Mondjon el egy olyan történetet, amelyet kudarcként élt meg a szervezet tagjaként!

Mi történt?

És aztán?

Hogyan reagáltak erre?

Ön hogyan reagált?

Mi a véleménye erről?

Milyen érzései voltak?

Mi volt az Ön viselkedésének a következménye ebben a helyzetben?

Hogyan értékeli a saját viselkedését?

Hogyan értékeli az egész történetet?

SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI RÉSZ

A kutatás első részében arra kérjük, hogy az Ön jelenlegi munkahelyével, szervezetével kapcsolatos állításokra válaszoljon. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy Ön szerint az emberek hogyan érzik magukat a munkahelyükön, mi a véleményük a szervezetet jellemző értékekről és gyakorlatról.

OCB Kérdőív: Szervezeti mintapolgár viselkedés

Kérjük, hogy az alábbiakban olvasható állítások kapcsán döntse el, hogy azokkal milyen mértékben ért egyet! A válaszokat 5 fokozatú skálán adja meg a választott fokozat bekarikázásával, ahol a 0=*határozottan nem értek egyet* és az 4=*határozottan egyet értek*.

0	1	2	3	4
határozottan nem értek egyet	határozottan egyet értek

1.	Segítek azoknak a munkatársaknak, akik hosszabb idő után térnek vissza.	0	1	2	3	4
2.	Segítek azoknak a munkatársaknak, akiknek nagy a munkaterhelésük.	0	1	2	3	4
3.	Segítem a felettesemet a munkájában (kérés nélkül).	0	1	2	3	4
4.	Időt fordítok arra, hogy meghallgassam a munkatársak problémáit/gondjait.	0	1	2	3	4
5.	Töreksem arra, hogy az új alkalmazottaknak segítsek.	0	1	2	3	4
6.	Személyes érdeklődést mutatok a munkatársak iránt.	0	1	2	3	4

7.	Átadom az információkat a munkatársaknak.	0	1	2	3	4
8.	Az elvárásokat meghaladó mértékben veszek részt a munkában.	0	1	2	3	4
9.	Időben bejelentem, ha nem tudok munkába jönni.	0	1	2	3	4
10.	Meg nem érdemelt munkaszünetet tartok.	0	1	2	3	4
11.	Sok időt töltök személyes telefonbeszélgetésekkel.	0	1	2	3	4
12.	Jelentéktelen dolgok miatt panaszkodom a munkahelyemen.	0	1	2	3	4
13.	Megőrzöm és védem a szervezeti tulajdont.	0	1	2	3	4
14.	Betartom azokat a szabályokat, amelyek a rend fenntartása miatt jöttek létre.	0	1	2	3	4
15.	Megfelelően teljesítem a kijelölt feladatokat.	0	1	2	3	4
16.	Eleget teszek a munkaköri leírásban meghatározott felelősségeimnek.	0	1	2	3	4
17.	Teljesítem a tőlem elvárt feladatokat.	0	1	2	3	4
18.	Megfelelek a munka formális teljesítmény-követelményeinek.	0	1	2	3	4
19.	Elkötelezett vagyok azokban a tevékenységekben, amelyek közvetlenül befolyásolják a teljesítményemet.	0	1	2	3	4
20.	Elhanyagolom a munkának azon vonatkozásait, amelyekben nem kötelező teljesíteni.	0	1	2	3	4
21.	Nem teszek eleget az alapvető kötelességeimnek.	0	1	2	3	4

Elvándorlási szándék kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **ennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban!

1 = Egyáltalán nem értek egyet

2 = Nem értek egyet

3 = Nem tudom eldönteni

4 = Egyetértek

5 = Teljes mértékben egyet értek

1.	Amint találok egy jobb állást, elhagyom ezt a szervezetet.	1	2	3	4	5
2.	Gyakran gondolok arra, hogy felmondok.	1	2	3	4	5
3.	A következő évben elhagyom ezt a szervezetet.	1	2	3	4	5
4.	Felmerült bennem, hogy elhagyom a szervezetet.	1	2	3	4	5
5.	Ha tőlem függene, továbbra is dolgoznék a szervezetben.	1	2	3	4	5
6.	Számomra fontos, hogy ebben a szervezetben építsek karriert.	1	2	3	4	5

Munkahelyi elégedettség kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **ennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban! (1 = Egyáltalán nem értek egyet, 2 = Részben nem értek egyet, 3 = Kissé nem értek egyet, 4 = Kissé egyetértek, 5 = Részben egyetértek, 6 = Nagyon egyetértek).

1.	Úgy érzem, jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok	1	2	3	4	5	6
2.	A főnököm eléggé ért a munkájához	1	2	3	4	5	6
3.	Nem vagyok megelégedve a számomra nyújtott juttatásokkal	1	2	3	4	5	6
4.	Ha jól dolgozom, akkor megkapom azt az elismerést, ami jár ezért	1	2	3	4	5	6
5.	Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt dolgozom	1	2	3	4	5	6
6.	Néha feleslegesnek érzem a munkámat	1	2	3	4	5	6
7.	A munkahelyen belüli kommunikáció jónak tűnik	1	2	3	4	5	6
8.	Kicsi az esélye az előrelépésnek	1	2	3	4	5	6
9.	A főnököm igazságtalan velem szemben	1	2	3	4	5	6
10.	A juttatások legalább olyan jók, mint a többi munkahelyen	1	2	3	4	5	6
11.	Nem érzem azt, hogy megbecsülnék a munkámat	1	2	3	4	5	6
12.	A kevésbé jól teljesítő munkatársaim miatt keményebben kell dolgoznom	1	2	3	4	5	6
13.	Szeretem a munkámat	1	2	3	4	5	6
14.	A vállalat céljai nem tiszták számomra	1	2	3	4	5	6
15.	Ha arra gondolok megfizetnek-e, úgy érzem nem becsül meg eléggé a szervezetem	1	2	3	4	5	6
16.	A főnököm túl kevés érdeklődést mutat a dolgozók érzéseiről	1	2	3	4	5	6

17.	A juttatások igazságosak	1	2	3	4	5	6
18.	A dolgozók kevés jutalmat kapnak	1	2	3	4	5	6
19.	Kedvelem a munkatársaimat	1	2	3	4	5	6
20.	Gyakran nem értem pontosan, hogy mi történik a munkahelyemen	1	2	3	4	5	6
21.	Büszkeséggel tölt el, hogy azt csinálhatom, ami a munkám	1	2	3	4	5	6
22.	Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel	1	2	3	4	5	6
23.	A juttatások nem olyanok, mint amilyeneknek lenniük kellene	1	2	3	4	5	6
24.	Kedvelem a főnököm	1	2	3	4	5	6
25.	Az erőfeszítéseimért nem kapok kellő jutalmat	1	2	3	4	5	6
26.	Túl sok a furkálódás és a harc a munkahelyemen	1	2	3	4	5	6
27.	Élvezem a munkám	1	2	3	4	5	6
28.	Nem teljesen érthető, hogy mi a feladatom a munkahelyen	1	2	3	4	5	6
29.	A barátaimnak a munkahelyemről úgy beszélek, mint egy olyan helyről, ahol nagyszerű dolgozni	1	2	3	4	5	6
30.	Nagyon kis lojalitást (elkötelezettséget) érzek a cég iránt	1	2	3	4	5	6

Szervezeti bizalom kérdőív

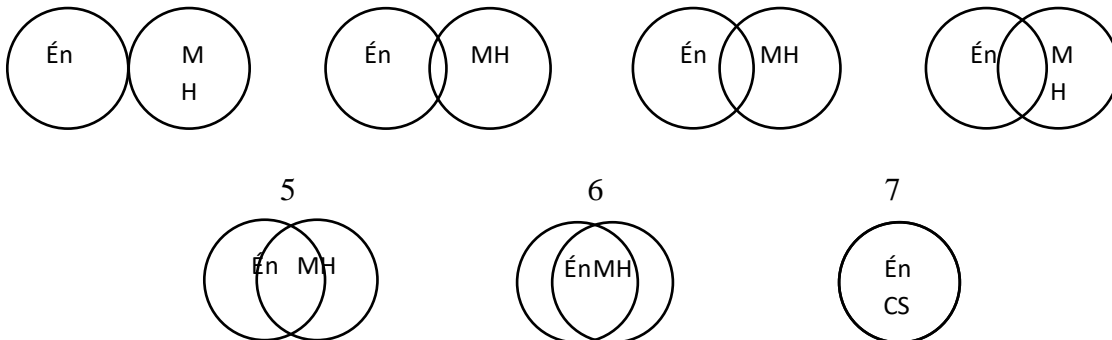
Kérem, karikázza be az állítások mellett szereplő számok közül azt, amely Ön szerint leginkább kifejezi véleményét a munkahelyével kapcsolatban. A kijelentések mellett 1-7-ig számokat talál, ezek a számok kifejezik az egyetértés, illetve egyet nem értés fokát az alábbiaknak megfelelően: 1 = Nagyon nem ért egyet, 2 = Nem ért egyet, 3 = Inkább nem ért egyet, 4 = Semleges, 5 = Inkább egyetért, 6 = Egyetért, 7 = Nagyon egyetért):

1.	Ezen a munkahelyen az emberek aggódnak jövőjük miatt	1	2	3	4	5	6	7
2.	Az emberek ezen a munkahelyen aggódnak, ha gyengeségeik kiderülnek, mert azt felhasználhatják ellenük	1	2	3	4	5	6	7
3.	Itt nem restellik a fáradtságot, hogy segítsenek, ha az embereknek szüksége van rá	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nálunk úgy szervezik az új feladatokat, hogy a területet nem ismerők rábízhatják magukat a többiek szaktudására	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ezen a munkahelyen tényleg törődnek azzal, ami az emberek számára fontos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ezen a munkahelyen az emberek szánnak időt arra, hogy beszéljenek gondjaikról, problémáikról, mert tudják, hogy odafigyelnek rájuk, segíteni fogják őket	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ezen a munkahelyen az emberek nem beszélnek aggodalmaikról, mert azt úgyis ostobaságnak tekintenék	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ezen a munkahelyen nem veszik figyelembe az emberek szükségleteit, vágyait	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ebben a szervezetben a dicséret, jutalom, előléptetés nem feltétlenül függ össze a teljesítménnyel	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ezen a munkahelyen az emberek bátran beszélhetnek munkahelyi gondjaikról, nehézségeikről, mert tudják, hogy mások ezt nem fordítják ellenük	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ezen a munkahelyen az emberek még saját eredményességük rovására is hajlandóak segíteni egymásnak a munkában	1	2	3	4	5	6	7

12.	Ezen a munkahelyen nem lehet tudni, hogy másnap mire megy be az ember	1	2	3	4	5	6	7
13.	Itt mindent megtesznek azért, hogy igazságosan bánjanak az emberrel	1	2	3	4	5	6	7
14.	Az emberek itt akkor is segítenek egymásnak a nehéz feladatoknál, ha a másik közvetlenül nem kéri	1	2	3	4	5	6	7
15.	Ezen a munkahelyen az emberek nem lehetnek biztosak abban, hogy mindig számukra elfogadható módon zajlanak a dolgok	1	2	3	4	5	6	7
16.	Az emberek ezen a munkahelyen munkakapcsolataik kiépítésénél érzelmileg is sokat adnak egymásnak	1	2	3	4	5	6	7
17.	Erre a munkahelyre bátran behozhatják az emberek a saját dolgaikat, értékeiket, mert tudják, hogy itt nem érheti kár őket	1	2	3	4	5	6	7
18.	Az emberek itt akkor is bíznak egymásban és tisztelik egymást, ha nincsenek baráti kapcsolatban	1	2	3	4	5	6	7
19.	Itt az emberek átadják egymásnak az olyan új információt, ami hasznos lehet a másoknak	1	2	3	4	5	6	7
20.	Az emberek itt akkor is segítenek a másoknak, ha az nem munkaköri kötelességük	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ezen a munkahelyen az emberek viselkedését szilárd elvek vezérlik	1	2	3	4	5	6	7
22.	Ha valaki ezen a munkahelyen ígéretet kap egy szívességre, akkor biztos lehet abban, hogy azt betartják	1	2	3	4	5	6	7
23.	Az embereknek itt nem kell azért aggódnuk, hogy betartják-e az ígéreteket	1	2	3	4	5	6	7
24.	Ha az emberek ismeretlen, új helyzettel kerülnek szembe ezen a munkahelyen, nem aggódnak, mert tudják, hogy megoldják a feladatot	1	2	3	4	5	6	7
25.	Az emberek ezen a munkahelyen a jövőben is kapnak támogatást, segítséget	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ha bizonytalanságra fordulna az emberek sorsa ezen a munkahelyen, tudhatják, hogy a döntéseknél törődnek jólétükkel	1	2	3	4	5	6	7
27.	Itt nem mindig kapják meg az emberek azt, ami járna nekik	1	2	3	4	5	6	7
28.	Az emberek ezen a munkahelyen hosszútávra terveznek	1	2	3	4	5	6	7
29.	Ha valaki a dolgozók közül megbetegszik, tudja, hogy számíthat a munkatársak segítségére, hogy behozza lemaradását	1	2	3	4	5	6	7
30.	Az embernek ezen a munkahelyen vigyáznia kell, hogy ki ne használják	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ebben a szervezetben az emberek biztosak lehetnek abban, hogy a másik nem okoz nekik nehézséget gondatlan munkájával	1	2	3	4	5	6	7
32.	Veszteségként élnék meg az emberek, ha valakinek el kellene mennie	1	2	3	4	5	6	7
33.	Az emberek itt bátra beszélhetnek olyan dolgokról, amit szeretnének, ha a többiek bizalmasan kezelnének	1	2	3	4	5	6	7

Szervezeti azonosulás kérdőív

Kérjük, karikázza be annak a kör-párnak a számát, amelyik a legjobban tükrözi azt, hogy Ön mennyire ¹ ² ³ ⁴
azonosul a munkahelyével.



DEMOGRÁFIAI ADATLAP

Végül néhány adatot kérnénk öntől

Az ön neme: nő férfi

Az ön életkora: év

Az ön végzettsége:

1. Kevesebb, mint 8 osztály
2. 8 általános, szakmunkásképző, befejezetlen középiskola
3. Befejezett középiskola (Befejezetlen felsőfokú tanintézet)
4. Befejezett főiskola, felsőfokú tanintézet
5. Befejezett egyetem
6. Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Ha egyetemi végzettséggel rendelkezik, milyen területen szerzett egyetemi diplomát? (Több válasz lehetséges!)

1. Műszaki
2. Természettudományi
3. Bölcsész
4. Jog
5. Közgazdaság
6. Orvos
7. Informatika
8. Agrár
9. Egyéb

A település jellege, ahol lakik?

1. Budapest
2. Megyei jogú város

3. Város
4. Falu

Dolgozott-e ön már külföldön?	igen	nem
Dolgozott-e ön már otthonról?	igen	nem

Milyen ágazatba helyezhető el az Ön jelenlegi munkahelye?

1. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
2. Bányászt, kőfejtés
3. Feldolgozóipar
4. Villamos energia-, gáz-, gőzellátás
5. Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás
6. Építőipar
7. Kereskedelem, gépjárműjavítás
8. Szállítás, raktározás
9. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
10. Információ és kommunikáció
11. Pénzügyi, biztosítási tevékenység
12. Ingatlanügyek
13. Szakmai, tudományos, művészeti tevékenység
14. Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
15. Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás
16. Oktatás
17. Humán-egészségügyi, szociális ellátás
18. Művészet, szórakoztatás, szabadidő
19. Egyéb szolgáltatás

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

1. Kevesebb, mint 1 éve
2. 1-2 éve
3. 3-4 éve
4. 5-10 éve
5. Több mint 10 éve

A jelenlegi munkahelye hányadik munkahelye?

Az ön beosztása:

1. Felsővezető
2. Középvezető
3. Munkatárs

Ha ön vezető, a beosztottjainak a száma:

1. 5 fő alatt

2. 6-10 fő között
3. 11-15 fő
4. 16 fő fölött

Az ön havi nettó munkabére:

1. Kevesebb, mint 50,000 forint
2. 50,001-75,000 forint
3. 75,001-100,000 forint
4. 100,001-125,000 forint
5. 125,001-150,000 forint
6. 150,001-175,000 forint
7. 175,001-200,000 forint
8. 200,001 felett
9. Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Az ön családi állapota:

1. Egyedülálló
2. Házas
3. Élettárs
4. Elvált
5. Özvegy

Segítségét még egyszer köszönjük!

3.számú melléklet. A második vizsgálat eszközeinek bemutatása.

Az ön neme: nő férfi

Az ön életkora: év

Az ön végzettsége:

- 8 általános, szakmunkásképző, befejezetlen középiskola
- Befejezett középiskola (Befejezetlen felsőfokú tanintézet)
- Befejezett főiskola, felsőfokú tanintézet
- Befejezett egyetem
- Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Milyen ágazatba helyezhető el az Ön jelenlegi munkahelye?

- Feldolgozóipar
- Építőipar
- Kereskedelem
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Információ és kommunikáció
- Pénzügyi
- Adminisztratív
- Közigazgatás
- Oktatás
- Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- Egyéb szolgáltatás

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén (év)?

A jelenlegi munkahelye hányadik munkahelye?

Az ön beosztása:

- Felsővezető
- Középvezető
- Munkatárs

Ha ön vezető, a beosztottjainak a száma:

- 5 fő alatt
- 6-10 fő között
- 11-15 fő
- 16 fő fölött

Az ön havi nettó munkabére:

Kevesebb, mint 50,000 forint
 50,001-75,000 forint
 75,001-100,000 forint
 100,001-125,000 forint
 125,001-150,000 forint
 150,001-175,000 forint
 175,001-200,000 forint
 200,001 felett
 Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Az ön családi állapota:

Egyedülálló
 Házas
 Élettárs
 Elvált
 Özvegy

Szervezeti metafora:

Kérem, legfeljebb 1-2 mondatban, fejezze be az alábbi gondolatot:

A szervezet, amelyben dolgozom olyan, mint...

Kérem értékelje (fejtse ki bővebben) az Ön által leírtakat az alábbi skálák segítségével:

én egyedül	1	2	3	4	mi kollégák együtt
fejetlenség	1	2	3	4	rendezettség
bizonytalanság	1	2	3	4	biztonság
cserbenhagyás	1	2	3	4	támogatás
személytelen	1	2	3	4	családias
ők/azok	1	2	3	4	mi
unalmas	1	2	3	4	érdekes
szomorúság	1	2	3	4	öröm
céltalanság	1	2	3	4	vízió
pazarlás	1	2	3	4	hasznosítás
elavult	1	2	3	4	modern
kapkodás	1	2	3	4	tervezettség
rövidtávú	1	2	3	4	hosszútávú
elégedetlenség	1	2	3	4	elégedettség
egyéni érdek	1	2	3	4	közös célok

Szervezeti elköteleződés kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **mennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban! (1 = Egyáltalán nem értek egyet, 2 = Részben nem értek egyet, 3 = Nem tudom eldönteni, 4 = Részben egyetértek, 5 = Teljes mértékben egyetértek.)

1.	A cég sikere érdekében készen állok arra, hogy a rendszeren elvárnál sokkal nagyobb erőfeszítéseket tegyek.	1	2	3	4	5
2.	Barátaim előtt a céget dicsérem, és nagyszerű munkahelyként említem.	1	2	3	4	5
3.f	Kevés hűséget érzek a szervezet felé.	1	2	3	4	5
4.	Szinte bármilyen munkaköri áthelyezést elfogadnék azért, hogy továbbra is a vállalatnál dolgozhassak.	1	2	3	4	5
5.	Úgy találok, hogy az én értékeim és a vállalat értékei nagyon hasonlóak.	1	2	3	4	5
6.	Büszkén mondom másoknak, hogy része vagyok ennek a cégnek.	1	2	3	4	5
7.f	Éppúgy dolgoznék más cégnek is, ha a munka típusa hasonló lenne.	1	2	3	4	5
8.	Ez a vállalat a munkateljesítményt illetően valóban a legjobbat hozza ki belőlem.	1	2	3	4	5
9.f	Jelen körülményeim egészen kis változására is elhagynám a céget.	1	2	3	4	5
10.	Nagyon örülök annak, hogy annak idején, amikor ide jöttem dolgozni, más cégek közül ezt választottam.	1	2	3	4	5
11.f	Nincs igazán sok értelme ehhez a szervezethez ragaszkodni a végtelenségig.	1	2	3	4	5
12.f	Sokszor nehezmre esik, hogy egyetértsek az alkalmazottakhoz kapcsolódó fontos kérdések céges politikájával.	1	2	3	4	5
13.	Valóban törődök a cég sorsával.	1	2	3	4	5
14.	Számomra ez a legjobb szóba jöhető vállalat.	1	2	3	4	5
15.f	Amikor úgy döntöttem, hogy ennek a szervezetnek fogok dolgozni, az kétséget kizáróan hiba volt a részemről.	1	2	3	4	5

Elvándorlási szándék kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **mennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban!

1 = Egyáltalán nem értek egyet 2 = Nem értek egyet 3 = Nem tudom eldönteni
4 = Egyetértek 5 = Teljes mértékben egyet értek

1.	Amint találok egy jobb állást, elhagyom ezt a szervezetet.	1	2	3	4	5
2.	Gyakran gondolok arra, hogy felmondok.	1	2	3	4	5
3.	A következő évben elhagyom ezt a szervezetet.	1	2	3	4	5
4.	Felmerült bennem, hogy elhagyom a szervezetet.	1	2	3	4	5
5.	Ha tőlem függene, továbbra is dolgoznék a szervezetben.	1	2	3	4	5
6.	Számomra fontos, hogy ebben a szervezetben építsek karriert.	1	2	3	4	5

Munkahelyi elégedettség kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **mennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban! (1 = Egyáltalán nem értek egyet, 2 = Részben nem értek egyet, 3 = Kissé nem értek egyet, 4 = Kissé egyetértek, 5 = Részben egyetértek, 6 = Nagyon egyetértek).

1.	Úgy érzem, jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok	1	2	3	4	5	6
2.	A főnököm eléggé ért a munkájához	1	2	3	4	5	6
3.	Nem vagyok megelégedve a számomra nyújtott juttatásokkal	1	2	3	4	5	6
4.	Ha jól dolgozom, akkor megkapom azt az elismerést, ami jár ezért	1	2	3	4	5	6
5.	Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt dolgozom	1	2	3	4	5	6
6.	Néha feleslegesnek érzem a munkámat	1	2	3	4	5	6
7.	A munkahelyen belüli kommunikáció jónak tűnik	1	2	3	4	5	6
8.	Kicsi az esélye az előrelépésnek	1	2	3	4	5	6
9.	A főnököm igazságtalan velem szemben	1	2	3	4	5	6
10.	A juttatások legalább olyan jók, mint a többi munkahelyen	1	2	3	4	5	6
11.	Nem érzem azt, hogy megbecsülnék a munkámat	1	2	3	4	5	6
12.	A kevésbé jól teljesítő munkatársaim miatt keményebben kell dolgoznom	1	2	3	4	5	6
13.	Szeretem a munkámat	1	2	3	4	5	6
14.	A vállalat céljai nem tiszták számomra	1	2	3	4	5	6
15.	Ha arra gondolok megfizetnek-e, úgy érzem nem becsül meg eléggé a szervezetem	1	2	3	4	5	6
16.	A főnököm túl kevés érdeklődést mutat a dolgozók érzéseiről	1	2	3	4	5	6
17.	A juttatások igazságosak	1	2	3	4	5	6
18.	A dolgozók kevés jutalmat kapnak	1	2	3	4	5	6
19.	Kedvelem a munkatársaimat	1	2	3	4	5	6
20.	Gyakran nem értem pontosan, hogy mi történik a munkahelyemen	1	2	3	4	5	6

21.	Büszkeséggel tölt el, hogy azt csinálhatom, ami a munkám	1	2	3	4	5	6
22.	Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel	1	2	3	4	5	6
23.	A juttatások nem olyanok, mint amilyeneknek lenniük kellene	1	2	3	4	5	6
24.	Kedvelem a főnököm	1	2	3	4	5	6
25.	Az erőfeszítéseimért nem kapok kellő jutalmat	1	2	3	4	5	6
26.	Túl sok a furkálódás és a harc a munkahelyemen	1	2	3	4	5	6
27.	Élvezem a munkám	1	2	3	4	5	6
28.	Nem teljesen érthető, hogy mi a feladatom a munkahelyen	1	2	3	4	5	6
29.	A barátaimnak a munkahelyemről úgy beszélek, mint egy olyan helyről, ahol nagyszerű dolgozni	1	2	3	4	5	6
30.	Nagyon kis lojalitást (elkötelezettséget) érzek a cég iránt	1	2	3	4	5	6