

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM BÖLCSÉSZETTUDOMÁNYI KAR  
PSZICHOLÓGIA DOKTORI ISKOLA  
SZOCIÁLPSZICHOLÓGIA PROGRAM

**A TUDOMÁNYOS NARRATÍV PSZICHOLÓGIA MÓDSZERÉNEK  
ALKALMAZÁSA**

**SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI JELENSÉGEK**

**VIZSGÁLATÁBAN**

PhD Értekezés

/Házi védés/

**RESTÁS PÉTER**

**TÉMAVEZETŐ: DR. VINCZE ORSOLYA**



Pécs, 2019.

## Tartalomjegyzék

I. A munkahelyi szervezet, mint társas konstruált tér.....	1
I.1. Konstruktív elméletek.....	1
I.2. Szervezeti kultúra és társas konstrukció.....	4
I.3. Szervezeti kultúra és szociális reprezentáció.....	9
I.4. Jelentéskonstrukció a szervezetekben.....	12
I.4. A szervezet, mint komplex, adaptív rendszer.....	13
II. A narratívum szerepe a szervezeti kutatásban.....	17
II.1. A szervezetek narratív aspektusai.....	17
II.2. A narratívumok funkciói a szervezeti működésben.....	20
II.3. Narratív vizsgálatok a szervezetekben.....	24
II.4. A tudományos narratív pszichológia.....	28
III. Az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat.....	31
III.1. Szervezeti identitás és szervezeti azonosulás.....	31
III.2. Munkahelyi elköteleződés.....	35
III.3. A szervezeti elköteleződés és a munka értelme.....	37
III.4. A munkavégzés hatása a munkavállalói tapasztalatra.....	39
IV. Munkahelyi elvándorlási szándék.....	44
IV.1. Munkahelyi elvándorlási szándék meghatározása.....	44
IV.1.1. Metaelemzések az elvándorlási szándék jelenségéről.....	44
IV.1.2. Személyes munkavállalói faktorok az elvándorlási szándék kapcsán.....	46
IV.1.3. Az elvándorlási szándékot befolyásoló szervezeti szintű faktorok.....	47
IV.1.4. Társas faktorok az elvándorlási szándékban.....	49
IV.2. Az elvándorlás következményei szervezeti és egyéni szinten.....	51
V. Hipotézisek.....	53
VI. Módszertan és eredmények ismertetése.....	56
VII. Az eredmények értelmezése.....	88
VIII. Megvitatás, Kitekintés, korlátok.....	97
IX. Köszönetnyilvánítás.....	101
X. Felhasznált irodalom.....	102

# I. A munkahelyi szervezet, mint társas konstruált társas tér

## Bevezetés

Ebben a fejezetben a dolgozatunk egyik központi elemét mutatjuk be: a munkahelyi szervezetek társas-konstruációs tulajdonságait. A szervezetekről úgy gondolkodunk, mint olyan társasan konstruált terekről, amelyek meghatározzák a bennük dolgozók viselkedését és pszichológiai dinamizmusait. A nyelvhasználat és a mindennapi interakciók mentén létrejövő konstruált teret úgy tekintjük, hogy kulcsfontosságú az egyéni munkavállalók szervezeti viselkedésének megértésében. A fejezetben ismertetjük azokat az elméleteket, amelyek segítségével a társas terek leírhatóvá válnak a szervezeti keretben. Ezek az elméletek: a társas konstrukció, szimbolikus interakció, a szervezeti kultúra, a szociális reprezentáció, az értelemadás (sensemaking) és a komplex adaptív rendszerek (CAS) elmélete. A fejezet során bemutatjuk a fenti elméletek fontosabb pontjait, továbbá a szervezeti kutatásban betöltött szerepüket. Tesszük mindezt kettős célzattal: egyfelől meg kívánjuk alapozni a narratív kutatómódszertant a szervezetpszichológiai kutatások területén; másfelől megpróbáljuk felvázolni az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolatának egy interakcióra alapozott változatát. Ez utóbbi elképzelés azt a kérdést járja körül, hogy az egyén szervezeti viselkedését milyen módon határozza meg a tény, hogy egy társas rendszer tagja. Az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolatot úgy fogjuk fel, mint a társasan konstruált rendszerekben való interakció folyamányát. Dolgozatunk egyik fő gondolata, hogy a konstruált társas tereket nyelvi, illetve narratív szempontú elemzéssel és módszertannal lehet hatékonyan vizsgálni. A narratív megközelítés nem egy új jelenség a szervezeti kutatások területén. Ez a kutatási irányzat bűvópatakaként a '80-as évektől jelen volt. Dolgozatunk újszerűsége többek közt abban áll, hogy becsatornázza a narratív szervezatkutatás korábbi elképzeléseit a szervezetpszichológiai vizsgálatokba. Úgy véljük, a narratív megközelítéssel olyan tudásokhoz és ismertekhez tudunk hozzájutni, amelyek más szervezeti módszerekkel nem, vagy csak részben, ismerhetők meg.

### I.1. Konstruációs elméletek

A munkahelyi szervezetekre gondolhatunk úgy, mint fizikai terekre, és mint társas terekre. A fizikai térhez tartozik többek közt az épület, a technológia, a parkolók, vagy az irodák berendezése. A társas tér ezzel párhuzamosan a munkahelynek azt az aspektusát fedi le, amelybe a viselkedés-szervezés, a szokások, rituálék, és általában az egyén-csoport interakció

jelenségei tartoznak. A fizikai és a társas tér együtt alkotja a munkahelyi jelenségek egészét. A társas terek biztosítják azokat a 'játékszabályokat', amelyek mentén a csoport tagjai szervezni tudják egyéni viselkedéseiket. A szabályok mentén alakul ki, hogy egy adott közösség hogyan használja a rendelkezésére álló fizikai teret (Jakab, 2003). Ugyanaz a fizikai tér két, eltérő szabályokkal rendelkező, közösség számára eltérő jelentőséggel bírhat. A társas konstrukció azt jelenti, hogy a csoport működését meghatározó szabályok, az egyének közötti interakciók mentén jönnek létre. Ám ennél többről van szó. Az egyéni interakciók mentén létrejönnek az egyének viselkedését befolyásoló szabályok, amelyek aztán – körkörös módon – befolyásolják az őket létrehozó egyéni viselkedéseket (Giddens, 1991; Alvesson, 2002). Ennek az egymáshoz rendelt interakciós körnek a végső célja a társas rend, szabályozottság, a pszichológiai biztonság és közös koordinált cselekvések alapjainak megteremtése (Schabracq, 2003). A társas konstrukció tehát az egyén és a rendszer közötti folyamatos egymásra hatás jegyében születik meg.

A konstrukciós szemlélet mentén érthető meg, hogy az egyén viselkedését a csoport által birtokolt viselkedési szabályszerűségek ismerete nélkül nem érthetjük meg teljes mértékben (Hewitt, 2007). A Mead által leírt szimbolikus interakció volt talán az első olyan társadalomtudományi elmélet, amely az egyén és a társas környezet közötti elválaszthatatlan kötelékre hívta fel a figyelmet. Mead szerint a társadalom tagjai a szimbólumok használata mentén képesek interakcióba kerülni egymással és ezen túl pedig közösen osztott társas világokat létrehozni (Hewitt, 2007). A szimbolikus interakció elmélete szerint az emberi tevékenység már mindig egy társasan konstruált világ része. 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 hívják fel a figyelmet. Az, hogy miként viselkedünk, mi a normális, mi a betegség 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 a folyamatos változást. A munkahelyek társasan konstruált terei szintén a fenti elméletek által leírt szabályszerűségnek vannak alávetve. A társadalomtudományban a 20. század eleje óta léteznek a konstrukciós irányzatok, dolgozatunkban ezt az irányvonalat próbáljuk a szervezetek megértésének szolgálatába állítani.

A konstrukciós szemlélet a pszichológia diszciplináján belül is fontos szerepet tölt be. Azon kutatók, akik a pszichológiai vizsgálatok életszerűtlenségét illetve a módszertani

reflektálatlanságot vetik a pszichológia szemére előszeretettel fordulnak a társas interakcionista nézetek felé (Gelei, 2006). Gergen (1985) a szociálpszichológiai kutatások jövőjét egy konstruktivista keretben vázolja 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 (2001) 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, pszichológiainak, mentálisnak szokás tekinteni, a társas szférán belül működik, vagyis szociális konstrukció.” Bodor azt is hangsúlyozza, hogy a konstruktivista alapállásból az is következik, hogy a pszichológiai kutatómódszertan alapja a narratívum illetve a diskurzus kell, hogy legyen.

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 pszichológiai dinamizmusainak kialakításában is fontos szerepet játszik. Ezek a szabályok *kognitív irányítúként* (Restás és mtsai, 2018 a) 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). A társasan konstruált terek gondolata mentén az is nyilvánvalóvá válik, hogy minden egyes szervezet egy sajátos társas világ, amelyek egyedi szabályokkal, szokásokkal, pszichológiai dinamizmusokkal rendelkeznek. Ám az egyediség ellenére az általános szabályszerűségek minden szervezetnél ugyanúgy megtalálhatók (Schein, 2006). Martin és mtsai. (1983) az egyediség paradoxon kapcsán kifejtik, hogy minden munkahelyi szervezet egyedi elemekkel, lehetőségekkel és emberanyaggal dolgozik, mégis ennek ellenére rendkívül hasonló módon alakulnak ki a különböző munkahelyek. A társasan konstruált terek tehát szervezetenként eltérő fenomenológiával ugyan, de általános kognitív pszichológiai folyamatokat szabályoznak. A konstrukcionista elméletek régóta meghatározó részét képezik a társadalomtudománynak, de csak nemrég óta vannak jelen a szervezeti kutatásban.

## I.2. Szervezeti kultúra és társas konstrukció

A szervezeti kultúra az a fogalom, amelynek segítségével a leghatékonyabban tudjuk bemutatni a társas konstrukció munkahelyi szervezetekben betöltött szerepét. A kultúra ugyanis úgy tekinthető, mint a munkavállalók mindennapos interakciói mentén kiemelkedő viselkedés-szabályozó közeg (Alvesson, 2002). A kultúrát a tagok konstruálják, miközben a kultúra 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 egyidőben jelenik meg 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 mellett a kultúra gondolkodásban kifejtett hatását is 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 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 adaptív társas lényt, amely arra fejlődött ki, hogy más emberekre fókuszáljon, utánozza azok viselkedését, következtessen mások szándékaira, együtt működjön 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-szabályozó 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 emberanyag 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 hatással vannak a tudatos részekre. A kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja: 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 megértése. Ehhez le kell mennünk a vízszint alá.

Schein a szervezeti kultúrát három fő részre tagolja: artefaktumok ill. műtermékek; hittek, meggyőződések, vélekedések, valamint 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 *hittek, 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 lévő tartalmak legtöbbször a szervezet tagjai számára nem hozzáférhetőek, 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 tartani a szervezetnek. 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 (Külső adaptáció; Belső integráció; Valóság és igazság; Idő- és tér használat; 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. Azonban ez a szint alapvetően a tudattalan fennhatósága alatt áll – úgy véljük, hogy a narratív szervezeti módszerekkel a tudattalan aspektusok egy része megragadhatóvá válik.

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 definiálódik. A kultúra funkciója eszerint, hogy jelentést és értelmet tulajdonítson a munkafolyamatoknak. Továbbá, hogy – helyel-közzel – minden munkavállaló azonos értelemezési kerettel rendelkezzen a munkavégzés kapcsán. Alvesson elméletében a kultúra mellett két fontos aspektus is tárgyalásra kerül: 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 másik szempontból pedig az is lényeges, hogy egy külső szemlélő (kutató) miként tudja megérteni a szervezeten belül zajló folyamatokat. Mindkét esetben elsősorban azzal a problémával találkozunk, hogy túlzott mennyiségű információt kell mind a munkavállalónak, mind pedig a külső szemlélőnek feldolgoznia. 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.

A metafora, mint nyelvi és pszichológiai eszköz az, amely segítségünkre lehet. A metafora használata során, amikor két dolgot hasonlítunk egymáshoz, és ezáltal 'A' dologról elmondjuk, hogy olyan tulajdonságokkal rendelkezik, mint 'B' dolog egy információ sűrítő eljárást hajtunk végre (Lakoff és Johnson, 1980). Ezzel a módszerrel képesek vagyunk 'A' dologról oly módon beszélni, hogy annak számunkra lényeges tulajdonságait kiemeljük. Alvesson szerint ezt tesszük akkor, amikor a munkahelyi szervezetről mondunk egy metaforát. A szervezetek bonyolult, konstruált, jelentésképző világában ez a leegyszerűsítés rendkívül fontos. Alvesson elmélete nagyban épít a Gareth Morgan (1998) által leírt szervezeti metaforák elméletére. A metaforák használata jó eszköz lehet arra, hogy bonyolult jelentéseket megragadhatóvá tegyünk. A metaforát Alvesson, egy kognitív eszközként használja arra, hogy a kultúra mélyebb rétegeit feltárjuk. „A szervezet, amelyben dolgozom olyan, mint egy gép/ méhkas/ bolondok háza/ család” – a metaforák használata mentén, különböző szintű megértéseink lehetnek a kultúrával kapcsolatban. Alvesson négy különféle előnyt említ a szervezetben használt metaforáknak (A vezetők kedvelik az új nézőpontokat; A tapasztalatok hatékony kommunikálása; Adat redukció; Mélyebb elemzést tesz lehetővé). A metaforák



megválasztása mind a munkavállaló, mind a szervezeti szakember számára rendkívül fontos, hiszen a választott metafora meghatározza, hogy mi az, ami lényeges és megérthető számunkra a szervezeti valóság kapcsán.

A fenti elméletekből láthatjuk, hogy a kultúra a szervezetek megértése szempontjából alapvető fontosságú. Hatással van a szervezeti viselkedésre, és a munkavállalók pszichológiai folyamataira. Megértése és pontos megismerése viszont korántsem egyszerű – ezt alátámasztja az évek során keletkezett számtalan kultúra elmélet. Schein és Alvesson a kultúrát elsősorban elméleti szempontból közelítik meg. A következő két elmélet inkább gyakorlatibb szempontból tekintenek a kultúrára.

A Cameron és Quinn (2011) által kidolgozott Versengő értékek modellje a különböző kultúrákat megpróbálja beilleszteni egy olyan kategória rendszerbe, amelynek segítségével egymáshoz hasonlíthatóvá válnak. Ezek a kategóriák a metaforákhoz hasonlóan, leegyszerűsítők és a kultúrák legfontosabb aspektusaira koncentrálnak. A Versengő értékek modellje két dimenzió mentén négy jól elkülöníthető kultúraformát ír le. A két dimenzió a *rugalmasság-stabilitás* és a *kifelé-befelé fókuszálás*. Mindegyik szervezet rendelkezik a négy aspektus valamilyen hányadával. Cameron és Quinn hangsúlyozza, hogy nincs legjobb kultúra típus; inkább arra koncentrálnak, hogy az alapvetően bonyolult és nehezen megérthető szervezeti kultúrát hatékonyan tudják megmutatni a vezetőknek és a szervezeti döntéshozóknak. A négy kultúraforma a következő: *Klán* (befelé figyelő, rugalmas): családias szerveződéssel, a tagok között erős kapcsolatok vannak, jól tudnak alkalmazkodni a különböző kihívásokhoz. *Adhokrácia* (kifelé figyelő, rugalmas): leginkább induló vállalkozásokra jellemző állapot, amikor az eredmény, az ötletek és a kreativitás a legfontosabb érték, a pozíciók és a rangok kevésbé fontosak. *Piac* (kifelé figyelő, stabil): a klasszikus, piacról élő, és a piaci versenyben működő szervezetre jellemző. A legfontosabb a profit. *Hierarchia* (befelé figyelő, stabil): az olyan szervezetek jellemzője, amelyek több időt töltenek a belső folyamatok cizellálásával, mint a piaci helyzetükkel. Leginkább az állami szervezetek ill. monopol helyzetben lévő szervezetek sajátja. Az elmélethez tartozik egy kérdőív (OCAI), amelyben az itemek a négy kultúrátípus leírásait tartalmazzák. A válaszolók egyfelől értékelik az adott itemet úgy, hogy mennyire jellemző aktuálisan a szervezetre, aztán úgy mennyire szeretné, hogy a szervezet ilyen lenne. Ennek segítségével nemcsak az aktuális, hanem a vágyott helyzetet is ábrázolni lehet. A különféle kultúrátípusok úgy vannak megfogalmazva, hogy – a metafora funkciójához hasonlóan – hatékonyan tudja leegyszerűsíteni a szervezeti valóságot.

Löwey és Nadkarni (2003) Örömteli szervezet elképzelése a szervezeti működéseket az egészség-betegség metafora szintjén ragadja meg. Lényegében tovább viszik Drucker elméletét: a szervezet örömteli működéséhez három fontos aspektusnak kell arányban lennie: munkavállalók igényei; vevők igényei; gazdasági sikeresség. Amennyiben a szervezet mindhárom pillérre hasonló arányban képes figyelmet fordítani, akkor a munkavégzés a szervezetben értelemmel töltődik fel és a szervezet hosszútávú sikerességének alapja lehet. Amennyiben viszont felborul az egyensúly, a szervezetben ún. „betegségek” léphetnek fel, amelyek különféle diszfunkcionális működéseket jelentenek. A szervezeti kultúrára itt úgy tekintenek, mint egy élő organizmusra, amelyben fontos az, hogy mi történt, vele eddig, és mi vár rá a jövőben. A kultúra nehezen megragadható aspektusait, sajátos viselkedési defektusait, problémáit úgy ragadják meg, hogy azokra „szervezeti betegségek”-ként gondolnak és megpróbálják felfejteni azokat a lehetséges okokat, amelyekből eredeztethető a probléma. Az elméletben fontos a három pillér aránya, ha bármelyiknél felborul az egyensúly, sajátos problémák alakulhatnak ki. A munkavállalókkal kapcsolatos aránytalanság: az elkényeztetés vagy az elidegenedés; a vevőkkel kapcsolatban beszélhetünk szolgálalkúségről vagy kihasználásról; a gazdasági sikeresség kapcsán pedig pénzmániáról vagy nemtörődömségről. A betegségeknek továbbá három oka lehet az elmélet szerint. Az első a genetikai ok. A szervezet alapításakor az alapító vezető személyisége és világlátása határozza meg, hogyan viszonyul a szervezet a munkavállalókhöz, a pénzhez, a piaci versenytársakhoz. Az általa hozott szabályok „beleoltódnak a szervezet DNS-ébe” és ezáltal olyan viselkedéseket helyez bele a szervezetbe, amelyek hosszútávon befolyásolják a mindennapi működést. Ezek még azután is működhetnek, miután az alapító vezető elhagyta a szervezetet. A második a születési ok. Ez azokat a körülményeket foglalja magában, amelyek az alapításkor jellemezték a szervezetet – volt-e elég forrás, munkaerő stb. az ezekre a helyzetekre adott válaszok szintén hosszú időre meghatározhatják a szervezeti működéseket. A harmadik a környezeti ok. Ez lényegében a szervezetet körülvevő piaci környezet állapotát jelenti – mennyire kellett versengenie a szervezetnek más piaci szereplőkkel. Az erre a helyzetre adott válaszok a szervezet vevői és piaci versenytársai felé mutatott attitűdöt határozhatják meg. Az örömteli szervezet elmélet a kultúra működéseit próbálja megérteni és a szervezeti szereplők számára érthető módon leegyszerűsíteni. Az egészség-betegség metafora hasznos eszköz a szervezeti folyamatok leírására.

Schabracq (2003) szervezeti kultúra elmélete a szervezeti kultúra konstruált természetét a szociális reprezentáció felől közelíti meg. A szociális reprezentációk elméletét a következő

részben tárgyaljuk, ezért ez az elmélet jó átvezetést jelent. A kultúrát a szociális reprezentáció elméleten keresztül úgy fogja fel, mint a munkavállalók szervezetre vonatkozó tudásait. A kultúrát egy konstruált és reprezentált térnek tartja, amely sajátos működései mentén hatással van 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 tárgyalja. A szervezet egyik legfontosabb funkciója, hogy az ismétlés által rendet vigyen a szervezeti hétköznapiakba. Amennyiben ez a rend felborul, az stresszhez és konfliktusokhoz vezet. Ezen túl pedig elvégzi a „figyelem fegyelmzését”, azaz segít a munkavállalóknak a munkafeladatokra koncentrálni. Schabracq (2003) 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.

A szervezeti kultúra szociális reprezentációként történő felfogása alapvető fontosságú a narratív pszichológia becsatornázásában. A reprezentáció elmélet világít rá az emberi közösségeknek arra a sajátosságára, miszerint az interakciók során egy olyan sajátos világ alakul ki, amelynek a vizsgálata és specifikus szabályainak ismerete nélkül az egyéni cselekvés magyarázata aligha lehetséges.

### **I.3. Szervezeti kultúra és szociális reprezentáció**

A szervezetek társasan konstruált valóságának megértésében a szervezeti kultúra elmélet alapvető szerepet játszik. A kultúra fogalmának leírását eddig szervezetpszichológiai elméletek mentén végeztük. Ám a kultúráról beszélhetünk egyéb társadalomtudományi elméletek mentén is. A szociális reprezentáció az egyik olyan elmélet, amely az emberi viselkedést társas aspektusok mentén írja le, miközben társas világunk konstrukciós felépítettségét hangsúlyozza. A reprezentáció elmélet alapvetően két szempontból lehet releváns a szervezeti vizsgálatokban: a tudásszerveződés és a világépítés kapcsán. A szociális reprezentáció elmélet kidolgozása Moscovici 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 osztozom a csoport többi tagjával a reprezentációkban – azaz hasonló tudásaink és ismereteink vannak. Moscovici egyik legnagyobb felismerése azt volt, hogy az ismeretek a modern társadalmakban és emberi közösségekben nem központosulnak (mint azt korábban például a Dürkheim neve

által fémjelzett kollektív reprezentációk elmélete mentén gondolták), hanem töredezettek, fragmentáltak, azaz ugyanazon csoportok különböző tagjai eltérő mennyiségű és minőségű tudással rendelkezhetnek. Ezt a jellegzetességet „kognitív polifázia”-ként 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; ez a szociális reprezentáció elmélet alapja. Az 1960-as évek párizsi lakosságát vizsgálva kimutatta, hogy a tudás a figuratív mag és a perifériális elemek kapcsán szerveződik. Az elsőben olyan tudáselemek találhatóak, amelyek a legtöbb ember számára ismertek és általánosan osztottak, a másodikban ehhez csak laza asszociációs kapcsolatban lévő elemek találhatóak. 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 munkaszervezés kapcsán rendkívül fontos lehet, hogy ismerjük a szervezetet alkotó személyek szervezetre vonatkozó tudásait.

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). A valóságot egy csoport saját magának alakítja ki, és alakítja újra (Schabracq, 2003), amely referencia keretet hoz létre a tagok számára, és amelynek segítségével a közösség tagjai interpretálhatják az őket ért ingereket és eseményeket. Jakab (2003): „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 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).

A szociális reprezentáció elmélet valóságalkotó aspektusa kapcsán azt is tárgyalja Moscovici, hogy egy adott csoporton belül egyszerre több, párhuzamos, akár egymásnak ellentmondó reprezentáció (tudásstruktúra) is jelen lehet. Moscovici három féle módot különböztetett meg: hegemónikus, emancipált és 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 alcsoport tudásai lesznek a szervezetről (emancipált). A szervezet akkor képes hatékonyan működni, amennyiben véges számú 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).

A kultúra megértésében a szociális reprezentáció elmélet fontos szerepet tölt be. A reprezentációk társas világokat konstruálnak, szabályozzák a társas tudást. Ezen túlmenően jelentéskonstruáló szereppel is bírnak. Ez azt jelenti, hogy szabályozzák a csoport tagjainak viselkedéseit. A jelentések a csoport által közösen konstruált viselkedés-szabályozók. 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 működéseket, hiszen a különböző jelenségeket, és eseményeket nem kell folyton újra-

értelmezniük maguk körül. A szervezeti jelentés-konstrukció tehát egy olyan kérdéskör, amelyet szintén tárgyalnunk kell, amikor a társas konstruált terekről gondolkodunk.

#### **I.4. Jelentés-konstrukció a szervezetekben**

A társas konstrukciót a szervezeti irodalom, a kultúra fogalom mellett, a jelentésadás és az értelemadás (*sensemaking*) fogalma mentén tárgyalja. Az értelemadást az emberi közösség működésének alapjának és szervezeti viselkedések kiindulópontjának tekintik (Weick és mtsai., 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, 2000; Weick és mtsai, 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 szembe 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 ugródeszkájaként (Weick és mtsai, 2005). Az értelemadás ezen túl egy csoport szinten zajló kognitív folyamat, amelynek segítségével a csoport egy közös értelmezési keretet alakít ki egy korábban történt esemény vagy jelenség kapcsán; 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). Az értelemadási folyamatot több dolog is kiválthatja. 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). A jelentésadásnak tehát az egyéni pszichológiai folyamatokra 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. Továbbá egy nyelvi folyamatról van szó. Értelemadás akkor történik, amikor a szervezeti körülmények folyama 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 leadership a szervezett tevékenység fontos alapjait hozza létre azáltal, hogy a szervezeti tagokat a valóság közös értelmezése felé irányítja. A leadership 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 referencia-pontként 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.

A szervezeti jelentésadás tehát a munkahelyi viselkedésének alapját jelenti. Amennyiben a szervezetről úgy gondolkodunk, mint egy konstruált társas térről, akkor a benne tevékenykedő egyének viselkedését és pszichológiai dinamikáit is akkor tudjuk megérteni, ha ismerjük a jelentésadási folyamatokat, amelyek az adott szervezeten belül zajlanak.

### **I.5. A szervezet, mint komplex adaptív rendszer**

A komplex adaptív rendszerek elmélete (CAS) egy interdiszciplináris megközelítés, amely arra jött létre, hogy olyan rendszerek sajátosságait vizsgálja, amelyben nagy számú ágens vesz részt, és a rendszer működése során olyan tulajdonságok jönnek létre,

amelyekre igaz az állítás, az egész több, mint a részek összessége. Az elmélet nem elsősorban a szervezeti jelenségek vizsgálatára lett megalkotva, viszont a modern szervezetelméletek elkezdtek beépíteni az elmélet egyes részeit a szervezeti jelenségek magyarázatába (pl. Seel, 2000; Stacey, Griffin és Shaw, 2000; Snowden és Boone, 2007). A komplexitás rendszerek elmélete a klasszikus szervezet-elméletekkel szemben olyan aspektusokat emel be, amely a korábbi elméletekben nem voltak megtalálhatóak. A komplexitás azt hangsúlyozza, hogy nem gondolhatunk úgy a szervezetekre, mint magányos cselekvők halmazára. A korábbi szervezetelméletek, valamilyen formában, de mindig egymástól független egyének párhuzamos tevékenységeként írták le a munkahelyeket. A klasszikus rendszer-elmélet helyett, a komplexitás 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, Szabó 2018 b). 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 kapcsolódhat 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 (lásd metafora), amelynek a segítségével leírhatóvá válnak. A társas tér korábbi története hatással van a rendszer jelenére és jövőjére (lásd Örömteli szervezet). 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: bejósolhatóság és bejósolhatatlanság; felhatalmazás és korlátozás; egyén és csoportosság. Az ilyen rendszerek Stacey szerint „bejósolhatatlanul bejósolhatók és bejósolhatóan bejósolhatatlanok”. A vizsgálatuk 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 tudhatjuk. Ahhoz, hogy a viselkedés létrejöhsen 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 b) négy fontos aspektust emel ki a szervezeti élet komplex sajátosságainak ismertetésére. *Interakció*: a rendszer és a tagok tehát egymástól elválaszthatatlanok, amikor bármilyen csoportbeli 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. *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. *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. *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.

A komplex adaptív rendszerek elmélete egy meglehetősen új fejlemény a szervezeti jelenségek kutatásában, ám rendkívül sok pontban rárimel a korábbi szervezeti kultúra és szervezeti jelentésadással foglalkozó elméletek által kiemelt ismeretekre. Amennyiben a szervezetekről úgy gondolkodunk, mint társasan konstruált terekről, akkor ezáltal olyan belátásokra és ismeretekre tehetünk szert a szervezeti dinamizmusokról és egyéni viselkedésekről, amelyek rendkívüli módon segíthetik a szervezetszichológiai kutatásokat.

Ebben a fejezetben bemutattuk azokat az elméleti megközelítéseket, amelyek segítségével a munkahelyi szervezeteket társasan-konstruált terekként tudjuk megérteni. A célunk az volt, hogy ezzel a gondolatmenettel alapozzuk meg a narratív pszichológiai kutatómódszertant a szervezeti vizsgálatok területén. Ahogy már a fejezet elején említettük, dolgozatunk egyik fő elképzelése, hogy ezen társas tereket narratív módszerekkel, a munkavállalók által elbeszélte narratívumok mentén lehet hatékonyan elemezni. Ehhez a megállapításhoz volt szükség elsősorban a fejezetben található gondolatmenetre. Bruner (1991) szerint az emberi közösségek alapvetően narratív-konstruktív természetűek. A társas valóság létrehozása, megalkotása, fenntartása és működtetése a csoportok alapvető tulajdonsága. A konstruktív természet abból adódik, hogy a társas valóság részeit alkotó egyének közös mentális erőfeszítés útján határozzák meg, milyen is a körülöttük lévő valóság. A következő fejezetben a narratív megközelítésről, a tudományos narratív pszichológiáról fogunk beszélni. Bemutatjuk azokat a szervezeti elméleteket, amelyek a szervezetek narratív sajátosságairól írnak, illetve ismertetjük azokat a szervezeti vizsgálatokat, amelyek valamilyen nyelvi mintavételt végeztek a szervezeten belüli vizsgálatok során. A narratív pszichológia módszertanának szervezeti közegbe történő beillesztése nem könnyű feladat; ebben a fejezetben úgy véljük sikerült viszont lerakni azokat az elméleti alapokat, amelyekre a következő fejezetben építhetünk.

## II. A narratívum szerepe a szervezeti kutatásban

### Bevezető

Az előző fejezetben bemutattuk a munkahelyi szervezetet, mint konstruált társas teret; kitértünk arra, miként jönnek létre, és milyen hatásai vannak a munkavállalói viselkedésre. Tettük ezt azért, hogy ebben a fejezetben a szervezeteket úgy tudjuk bemutatni, mint narratív konstruktumokat. A szervezetekre úgy tekintünk ehelyütt, mint olyan nyelvi konstruktumokra, amelyek a munkavállalók interakcióján keresztül jönnek létre és alakulnak. A narratív konstrukció itt azt jelenti, hogy a munkahelyek mindennapi működése mentén narratívumok születnek, amelyek meghatározzák a munkahely arculatát és a munkavállalók viselkedését (Gabriel, 2000; Rhodes és Brown, 2005). Szervezeti értelemben a narratívumok olyan történetek, amelyek az egyén vagy a szervezet számára jelentőséggel bírnak. A narratívumok segítségével konstruálódik szervezet társas valósága, valamint az egyén szervezeti identitása. A narratív konstrukció gondolata mentén bemutatjuk azokat a szervezetelméleteket, 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. A fejezetben bemutatásra kerülnek továbbá azok a vizsgálatok, amelyek a szervezetben keletkezett narratívumokat elemezték és használták arra, hogy megértsék a szervezetben zajló nehezen megragadható dinamizmusokat. Ezek az elméletek úgy tekintenek a szervezetekben létrejövő narratívumokra, amelyek elemzésével olyan összefüggések és dinamizmusok tárhatók fel, amelyek más módszerekkel nem hozzáférhetőek. A narratívumok elemzésének kérdése a narratív kutatások leglényegesebb pontja. A fejezet utolsó részében ezért a László János (2005, 2008) által létrehozott tudományos narratív pszichológia elméletét ismertetjük. Tesszük ezt azért, mivel a tudományos narratív pszichológia módszertana az, amelyet mi magunk is alkalmazunk. Továbbá ezen elmélet megkerülhetetlen, amikor bármilyen narratív kutatás kerül szóba; ismertetjük az elmélet főbb pontjait és egyben azt is, miben más a tudományos narratív pszichológia megközelítése a fejezet korábbi részében ismertetett megközelítésektől.

### **II.1. A szervezetek narratív aspektusai – a narratív konstrukció szerepe a szervezeti kutatásban**

Ebben a részben azt a kérdést járjuk körül, hogy mi a szerepe a narratívumnak a munkahelyi szervezetek működésében. A munkahely olyan társas konstruált tér, amely

narratívumok által jön létre és működik. Lényeges ezért, hogy ismerjük a szervezetekre vonatkozó narratív konstrukciós elméleteket. 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, amelyeket az egyes munkavállalókhöz kapcsolódnak, amelyben a munkavállaló szervezetéhez 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. Vizsgálatunk a mintavétel természeténél fogva az egyéni munkavállalói narratívumok elemzésével foglalkozik. Ahogy korábban már említettük, a munkavállaló történetek elemzésével az egyén identifikációját, azaz a szervezethez fűződő pszichológiai viszonyát, kívántuk megragadni és ezt összefüggésbe hozni a szervezeti viselkedés kimeneti változóival (azonosulás és elvándorlási szándék). A fejezet során ennek ellenére szó lesz a szervezetekben megjelenő narratívumokról, annál is inkább, mivel a legtöbb elmélet és a korábbi kutatások ezekre helyezték a hangsúlyt. Dolgozatunk újszerűsége, hogy az egyedi munkavállalói narratívumokat vizsgálja és helyezi el a szervezetpszichológiai vizsgálatok sorában.

A munkahelyi szervezetek vizsgálatával foglalkozó elméletek között a '70-es évektől egyre gyakrabban felbukkannak olyan elgondolások, amelyek a munkahelyi szervezeteket nyelvi konstruktumként és történetmesélő rendszerekként határozzák meg (Van Maanen, 2011; Gabriel, 2015; Hatch, 1996; Czarniawska, 2004). Úgy fogalmazzák, hogy szervezetekben létrejövő történetek és a munkavállalók által elbeszélte narratívumok kulcsot jelenthetnek a szervezetek jobb megértéséhez. A Weber-i bürokrácia-elmélet, Taylor-i munkaszervezési elvek mentén kialakult szervezetelméletek a munkahely racionális, személytelen és strukturális tulajdonságaira helyezték a hangsúlyt; a narratívumoknak, történeteknek és szervezeti mítoszoknak vajmi kevés helyük volt ebben a koncepcióban. A szervezeteket gyakorlatilag kultúra nélküli gépekként tekintették és vizsgálták (Gabriel, 2015). A narratív elméleteket

megelőzően a szervezetben megjelenő történeteket pusztá műterméknek tekintették, amelyek elemzését, a tudományos kutatásra alkalmatlannak tartották (Brown, Gabriel és Gherardi, 2009; Gabriel, 2015). A '70-es évek etnográfiai kutatásai mentén azonban nyilvánvalóvá vált az a sajátosság, amely szerint emberek az őket érintő lényeges tapasztalatokat narratívumok létrehozásával dolgozzák fel és osztják meg egymással. A történetek ettől kezdve már nem pusztá melléktermékek voltak, hanem a kutatások egyik leglényegesebb aspektusává váltak. A narratív szervezeti kutatások mottója szerint a történet nem egyszerűen egy olyan jelenség, amely a szervezetben létrejön, hanem egy olyan jelenség, amely a szervezetet magát éppen, hogy létrehozza (Gabriel, 2015). A szervezeti kutatás fókusza tehát lassan megváltozott. A narratív fordulat mentén a posztmodernizmus kezdett el beszivárogni a szervezetelméletekbe (Parker, 1992). A kultúra és a posztmodern közötti kapcsolat a szervezetek megismerésében is fontossá vált. Elkezdtek kialakulni alternatív szervezetelméletek, amelyek nem kategóriákba kívánták sorolni a vizsgált munkahelyi közösséget. Az elméletek, amelyek ezen gondolatmenet mentén alakultak ki, alapvetően eltértek mind felfogásban, mind módszertanban a pozitivista, empirikus tudomány felfogástól. Parker (1992) 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 tehát felfigyeltek az olyan, eddig elhanyagolt, jelenségekre, mint az ironia, 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 '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 kívülállók számára zárt világokba, mint a munkahelyi szervezetek. Az egyik legfőbb gondolat a narratív szervezeti kutatás 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. A szervezeti vezetők, menedzserek, szakemberek elfogadták a narratívumok létjogosultságát – lényeges erőforrásként kezdtek tekinteni a szövegre. A módszertan egyre jobban kiforrott és az eredmények folyamatosan megbízhatóbbá váltak – amely nagy kritika volt a korábbi narratív gyakorlatokkal szemben. 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.

## **II.2. A narratívumok funkciói a szervezeti működésben**

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. *Értelemadás*: az értelemadás szerintük a narrativizáció 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. *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. *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. *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. *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.

Ahogy a fejezet bevezetőjében említettük, 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, érzelmet, 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 (Fischer, 1984). 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 munkahelyel 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 identításokra 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 szolgálalelkűség) (Rappaport, 1995).

A narratív szervezetkutatás 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 bevehessünk 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.

A fenti elméletek mentén láthattuk, hogy a narratívumoknak alapvető szerepük van a szervezeti működésben. A történetek elemzése tehát egy olyan szervezeti kutatói feladat, amely a szervezetekről való tudásunkat alapvetően képes bővíteni. Az évek során több kutatói vizsgálta a szervezeti történeteket. Az alábbiakban ezekből a vizsgálatokból mutatunk be néhányat.

### II.3. 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. 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 vizsgálatok túlnyomó többsége a narratív módszer hatékonyságát és általában vett használhatóságát igyekezett elsősorban bizonyítani. Továbbá az is elmondható az alábbi vizsgálatokról, hogy a következtetések elsősorban a kutatás keretein belül vizsgált szervezetekre voltak érvényesek. A legtöbb vizsgálat módszertanilag rendkívül vegyes képet mutat abban a tekintetben, hogy miként gyűjtötték a mintákat. Továbbá a minták elemzése és értelmezése során minden kutatás különböző módszereket használt. A leginkább bevett gyakorlat az interjúzási technika és az interjúk tartalomelemzési módszerrel történő elemzése. Ám még ebben az aspektusban is kaleidoszkóp szerű különbözőséget mutatnak a kutatások. Éppen ezért külön ismertetjük mindegyiket. A követhetőség kedvéért időrendi sorrendben.

Gioia és Chittipedi (1991) vizsgálata egy (meg nem nevezett) 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 legszembetűnőbb különbség a vezető és a beosztottak tartalmi között mutatkoztak. 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-szálakat; 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. 3) 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 kérdése az volt, hogy milyen kontextusban és hogyan jelennek meg az érzelmek a munkahelyi interjúkban. 452 interjút elemzett. Az interjút 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 érzelmek kapcsán. A tartalmi elemzés első lépésében négy kritérium alapján osztotta fel a megtalált érzelmek kifejezéseket (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 érzelmek viszonyát vizsgálta a szervezeti kontextusban. Kiindulópontjuk az volt, hogy a korábbi elméletek a szervezetekre alapvetően úgy gondoltak, mint a racionalitás bástyáira. Az érzelmek pedig az irracionalitás 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 érzelmek 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 Bowe és mtsai.: Gig c. könyveit használták a vizsgálatban. Az elsőből 49, a másodikból 66 interjút használtak. Olyan munkaköröket választottak, amelyek valamilyen emberekkel kapcsolatos érintkezést tesz szükségessé. A mindhárom kutató egyenként elolvasta az összes említett interjút. És az érzelmek előfordulását kontextusát kereste a szövegekben. Ezután egy szó-feldolgozó fileba szkennelték a szövegeket, azért, hogy az előbb kijelölt részeket kivonhassák a szövegekből. A tartalomelemzés kategóriái a következők voltak: érzelmi munka; érzelmet igénylő munka, érzelmet kiváltó munka, érzelem a munkahelyen, a munka által kiváltott érzelmek. Ezeket tovább osztották negatív, semleges és pozitív érzelmekre. Illetve az érzelem tárgyára: munkatárs vagy főnök. Mind a hárman kódolták az összes kiemelt részt. Százalékos arányban megadták ezen kategóriák előfordulását. Az eredmények értelmében a narratív módszertan a szervezeti érzelmek pontosabb megértéséhez vezet el.

Fasulo és Zucchermaglio (2008) a szervezetről szóló narratívumok tematikus elemzését hajtották végre. A kutatási kérdésük az volt, hogy lehet-e azonosítani történetmeselési stratégiákat az elbeszélte történetekben és hogy ezeket a stratégiákat milyen körülmények között használják a munkavállalók a szervezeti helyzetük leírására. A narratívumokat úgy definiálták, mint a diskurzus egy típusa, amelyben a történet csak egy olyan al-téma, amely az elmúlt eseményekről szól. A perspektíva jelenléte különbözteti meg a narratívát a történelmi beszámólótól. Korábbi vizsgálataikban (1999, 2003, 2005) három narratív formát különböztettek meg: Visszatekintő (Rewinding): nemrég bekövetkezett események rekonstrukciója; Fikciós (Fiction): elképzelt karakterek, cselekvések, eseménysorok; Minta-alapú (Template): váratlan események reprezentációja. Az adatgyűjtést különböző módokon bonyolították le: Egy olasz bank munkavállalóiból álló csoportjának heti rendszerességű találkozóin; Egy római kórházban az orvosok és a betegek közötti nem befolyásolt interakcióinak megfigyelésével; Egy Dél-Olasz ruhaipari cég vezetői és beosztottjai közötti interakciójának megfigyelése. Az eredmények elemzése alapján a narratívumokat úgy határozták meg, mint a szervezeti kogníció eszközeit.

A fenti felsorolásból jól látszik, hogy szervezetek narratív szempontú kutatása meglehetősen eklektikus terület módszertani és elméleti szempontból. A legtöbb vizsgálat nem szervezetpszichológiai, hanem antropológiai vagy szociológiai indíttatású. Sokszor nem egyértelműek az eredmények, illetve a különböző módszertanok és adatgyűjtési eljárások miatt

az eredmények nem igazán összehasonlíthatók vagy általánosíthatók. Ahhoz, hogy egy megfelelően megalapozott és szervezetpszichológiai szempontból is releváns vizsgálatot folytassunk, egy olyan narratív elméletre és módszertanra van szükségünk, amely egyfelől az egyéni elbeszélés szintjén képes megragadni a narratívumok elemzését, másfelől egy jól kidolgozott elméleti háttérrel rendelkezik. A László János által kidolgozott tudományos narratív pszichológia mindkét kritériumnak megfelel és messzemenően alkalmas arra, hogy a szervezetek társas konstruált tulajdonságainak figyelembevétele mellett természettudományosan megalapozott módon vizsgálhassuk a szervezeti narratívumokat.

#### **II.4. A tudományos narratív pszichológia**

A László János (2005) által kidolgozott tudományos narratív pszichológia 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 képviselői (Bruner, Sarbin, McAdams) az embert egy történetmesélő lényként (homo narrans) fogják fel. Sarbin az elbeszélést a lélektan tő-metaforájaként jellemzi. A tudományos narratív pszichológiát meg kell különböztetnünk a fejezetben korábban ismertett narratív elméletektől. A korábban említett elméletek, a tudományos narratív pszichológiától eltérő módon közelítenek a narratívumhoz és a történetekhez. A legfontosabb különbség, hogy a tudományos narratív pszichológia a narratívumot az egyén identitásába ágyazva tárgyalja. Az elbeszélő 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 – és fordítva. Az identitásba történő megalapozással a tudományos narratív pszichológia alapvetően elkülönül más narratív elméletektől. Amíg a korábban bemutatott elméletekben a narratívum az interakció „egyszerű” terméke, addig a narratív pszichológia szempontjából az elbeszélésnek pszichológiai tétje van. Ez a különbség azt eredményezi, hogy a tudományos narratív pszichológia elméletileg és módszertanilag is megalapozottabb, mint más narratív elméletek.

Mindkét narratív megközelítés hasonlít viszont abban, hogy a narratívumot a társas interakció termékének tartja. A történetek a társas világ termékei és mindig a társas konstrukció ellenőrzése alatt állnak. Ebből az is következik, hogy a narratív pszichológia által tételezett egyéni identitás szintén társas fennhatóság alatt áll. Emellett mindkét elmélet szorosan kötődik a szociális reprezentáció elméletéhez, és hangsúlyozzák, 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 közös pont a két narratív elmélet között a jelentés-konstrukció jelensége. Mindkét elmélet hangsúlyozza, hogy 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 szeméret vetik.

A tudományos narratív pszichológia az elemzés során az elmélet alapján megalkotott kategória rendszert használ, gépi kódolással támogatva. Ez a rendszer a NarrCat nevet viseli. 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 az élettörténeti 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 változtat kvantitatívvá.

A tudományos narratív pszichológia két nagyobb területen, a klinikai pszichológia és a szociálpszichológia területén került elsősorban felhasználásra. Az identitás kérdése kapcsán alkalmas arra, hogy klinikai- vagy fejlődéslélektani vizsgálatokban használják. Továbbá az

identitás mentén a szociálpszichológia kérdések megválaszolására is alkalmas. A narratív szociálpszichológia azzal a területtel foglalkozik, hogy társadalmi csoportok milyen narratívákkal rendelkeznek és ez miként befolyásolja a csoport működését, és benne a csoport tagjainak pszichológiai dinamizmusait. A csoportok itt elsősorban nemzetek és a narratívák legfőképp a nemzeti történelem és a nemzet, mint csoport által létrehozott narratívák. Dolgozatunk célkitűzése, ahogy azt már korábban többször említettünk az volt, hogy a tudományos narratív pszichológiát egy újabb társas csoport, a munkahelyi szervezetek szintjén is használjuk. Feltárjuk azt, hogy azok az elvek és gyakorlatok, amelyek a pszichológia más területein működnek, miként működnek a munkahely keretein belül. Továbbá, hogy az egyének munkahelyi identitását fel tudjuk-e tárni a narratív pszichológia eszközeivel; hiszen úgy véljük, hogy a munkahelyi identitás (egyén-szervezet pszichológiai kapcsolata) alapvetően meghatározza a munkavállaló szervezeti viselkedéseit és pszichológiai dinamizmusait. A szervezet, mint társas tér elgondolás alapján a szervezeteket narratív terekként definiáltuk, amely azt jelenti, hogy a szervezetekről úgy gondolkodunk, mint narratívumokat előállító társas terekről. A szervezetek működése mentén keletkeznek történetek, amelyek egyfelől árulkodnak a szervezet egészéről, másfelől keletkeznek egyéni narratívumok, amelyek a munkavállaló szervezeti identitásáról (annak minőségéről) árulkodnak. Miután megalapoztuk, a narratív pszichológia alkalmazhatóságát a szervezeti keretben, a dolgozat második felében ismertettünk két konkrét szervezeti jelenséget, amelyeket arra használunk, hogy kimeneti változóként meg tudjuk mutatni a kapcsolatot az egyéni szervezeti narratívumok és a szervezeti jelenségek között. Ez a két szervezeti jelenség a szervezeti azonosulás és az elvándorlási szándék. A következő két fejezetben ezt a két jelenséget mutatjuk be. Bemutatjuk magát a fogalmat, a szervezeti következményeit, valamint a lehetséges kapcsolatait a narratívumokhoz.

Dolgozatunk újszerűsége abban áll, hogy a korábbi narratív szervezetelméletekkel ellentétben, konkrét szervezeti jelenségeket vizsgálunk, szervezetpszichológiai eszközökkel és egy jól megalapozott narratív módszertannal, amelyet a tudományos narratív pszichológia szolgált.



### III. Az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat

#### Bevezetés

Ebben a fejezetben azt a gondolatot járjuk körül, hogy miként kapcsolódik az egyén a munkahelyül szolgáló közösséghez. Az előző fejezetekben felvázoltuk a munkahely, mint társas- és mint narratív konstrukció elméletét. Ez a két megközelítés meglehetősen elméleti irányultságú. Ebben a fejezetben a társas és narratív konstrukció gondolatának szervezeti (gyakorlatibb) lehorgonyzását igyekszünk végrehajtani: bemutatjuk, milyen hatással van az egyén szervezeti viselkedésére és pszichológiai dinamizmusaira. A konstrukciós elmélet nemcsak azért fontos számunkra, mert ennek ismerete által becsatornázhatjuk a narratív pszichológia módszerét a szervezeti vizsgálatokba, hanem azért is, mert ezáltal a szervezeti viselkedés magyarázatát is alaposabban és életszerűbb módon tudjuk megtenni. 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 a közösségen az egyén belüli viselkedési mintázatait is alapvetően meghatározza. Ez pedig a szervezetszichológiai vizsgálatok során lényeges, hiszen a munkavállalói viselkedést pontosabban megérthetjük és bejósolhatjuk ezáltal. A fejezet során az egyén-szervezet kapcsolatot tárgyaljuk a társas terek identitásalakító funkciója mentén, a szervezeti elköteleződés elmélete mentén, és a társas tereknek abból az aspektusából, hogy működésük során értelmet és formát adnak az emberi cselekvésnek. Ezáltal az egyéni szervezeti viselkedés interakciós alapjaira kívánunk rávilágítani. Az egyén szervezetben mutatott viselkedése ez alapján nem egy egyszerű cserekapcsolat, amelyben az egyén anyagi ellenszolgáltatásért cserébe az idejét és energiáját a szervezet rendelkezésére bocsájta. Az egyén viselkedése ezáltal egy társas interakciós folyamat terméke, amely a szervezet által konstruált viselkedésszervező elvek és identitáselemek befolyása alatt áll. A szervezeti viselkedés azt jelenti, hogy az egyén részt vesz a szervezeti interakciós folyamatokban, ezáltal pedig a közösen létrehozott szabályoknak megfelelően viselkedik és ezen felül az identitása is változik.

#### III.1. Szervezeti identitás és szervezeti azonosulás

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. Az identitásunk tartalmi elemeit ezáltal 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, vagyis az önazonosságunk, 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. Mi az identifikáció; Miért fontos az identifikáció; Hogyan megy végbe; Egy vagy több identitásról beszélhetünk.

*Mi az identifikáció:* a szervezeti irodalomban az identitásnak három fontos koncepciója kristályosodott ki. 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. *Identitás elmélet:* 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. *Szervezeti identitás:* e mentén válaszolnak a közösségek arra kérdésre: kik vagyunk mi szervezetként? Három komponens kell, ahhoz, hogy az identifikáció megvalósuljon. Egy kognitív rész, hogy tudatában legyen a csoporttagságnak, egy értékelő aspektusnak, azaz, hogy valamilyen értékkel bírjon a csoporttagság a személy számára, a harmadik pedig egy érzelmi aspektus.

*Miért fontos az identifikáció:* a jól azonosult munkavállaló jól érzi magát a szervezeten belül. Ez egyaránt hasznos neki és a szervezetnek egyaránt. A leggyakrabban említett előnyök közé tartoznak a kooperáció, erőfeszítések, részvétel, szervezet számára kedvező döntéshozatalok, intrinzik motiváció; feladat-teljesítmény; információ megosztás és koordinált cselekvés. Továbbá olyan aspektusok is előkerülnek, mint az alacsony elvándorlási szándék; munkával való elégedettség és a munkához való alkalmazkodás; OCB; kreativitás; megnövekedett társas támogatás és segítők viselkedés a stresszteli szituációk esetén; a szervezet pozitív értékelése. Az identifikáció jelensége tehát fontos magyarázó erő a szervezeti viselkedések megértése során. Itt érhető tetten a korábban már általunk is többször említett gondolat, hogy az egyén szervezethez fűződő kapcsolatának a minősége (az identifikáció mértéke) alapvetően hatással van a szervezeti motiváltságra, viselkedésre és szervezeti kogníciókra.

*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 a teljes élettapasztalattal. Egymásra következő egyensúlytalansági állapotokból és fordulópontokból áll; folytatódik és megszakad, amely stabilitást és változást idéz elő. Az egyének emellett egy identitás narratívumot is képeznek, amelynek segítségével összekötik a megélt pillanatok egy értelmes egésszé – történetté formálják. A narratív pszichológia módszere ezáltal jól megragadhatóvá válik a szervezeti keretben. A szerzők az identifikáció folyamatát alapvetően egy szervezet és egyén közötti interakcióként képzelik el. A szervezet adja az identitás-elemeket a munkavállaló pedig befogadja azokat valamilyen mértékben. A szervezet bizonyos elemeit beépíti a szelfjébe. A szervezet ráerősít ezekre a folyamatokra azáltal, hogy visszajelzést ad a sensebreaking és a sensegiving, azaz az értelemadás, jelenségein keresztül. Az identifikáció abban segít, hogy az egyén minél inkább prototipikus tagja legyen a szervezetnek. Az egyének emellett egy identitás narratívumot is képeznek, amelynek segítségével összekötik a megélt pillanatok egy értelmes egésszé – történetté formálják. Ki vagyok? Ki voltam? Kivé váltam? Az identifikációra tekintenek úgy, mint egy top-down folyamatra, azt hangsúlyozva, hogy a szervezet hat az egyéni identitásra. Ezen túl úgy is tekinthetünk rá, mint egy bottom-up folyamatra, amely az egyének által produkált gondolatok, érzések és cselekvések fontosságára fókuszál, amelyek segítségével meghatározzák a szelf és szervezet határait (Harquail, 1998). Sensebreaking és Sensegiving: ez a két folyamat az identitás konstrukciójában játszik fontos szerepet. Sensebreaking egy alapvető kérdés, amelyben megfogalmazódik, hogy ki vagyok, akkor

amikor megkérdőjeleződik a szelfem – erre a kérdésre választ kell adni (a meaning void must be filled). A sensemaking folyamata ennek a hiánynak a betöltését hivatott ellátni (reduce knowledge gaps). Ezek a hiányok tovább motiválják az identitás kialakítását. Van Maanen és Schein (1979) a bejövő személy identitásának szándékos elvétele felgyorsítja ezt a folyamatot. Sensegiving (Gioia és Chittipedi, 1991) másokkal együtt végrehajtott jelentés-konstrukció, amely a szervezet valóságának preferált irányba történő mozdítását jelenti. Alvesson és Willmott (2002) amellett érveltek, hogy majdnem minden szervezeti cselekvés az identitáson való munkálkodást is jelent: az egyének folyamatosan részt vesznek az identitás alakításában, javításában, fenntartásában, erősítésében vagy revideálásában.

*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 alapból jelentés-kereső lény és az identifikáció folyamatának hátterében az új környezettel való interakcióból fakadó bizonytalanság csökkentésének motívuma áll. Ez különösen igaz a szervezetekre, ahol a kétértelműség negatív konnotációban merül fel, és a szervezetben végzett mindennapi rutinok legfontosabb funkciója, hogy értelmet biztosítsanak. Az identifikáció folyamatában az egyén rendet visz a körülötte lévő társas világba, nemcsak azzal, hogy in és outgroup csoportokat képez, hanem csökkenti a kétértelműséget azáltal, hogy átveszi a csoport által létrehozott mélyebb jelentéseket.

Az identitás elméletnek több leágazása is van a narrativitás felé. László (2005) a narratív pszichológia egyik alapvetéseként írja le, hogy az identitás és az élettörténetünk elbeszélésének minősége és nyelvi összerendezettsége között kapcsolat van. A narratív identitás elmélet Ricoeur és Erikson nevéhez fűződik és úgy foglalható össze, hogy: „az vagyok, amilyen történetet el tudok mesélni magamról.” Erikson pszichoszociális identitáselméletéig nyúlik vissza. Az identitás nem más, mint folytonosan újraszervezett élettörténet. A narratív identitás koncepciója ezen túl az egyéni tapasztalatok rendszerezése kapcsán is előkerül. Munkahelyi szempontból, azért lehet lényeges ez, mert a munkavállalók által szervezeti mindennapokban megtapasztalt események bizonyos esetekben kaotikusak, nehezen érthetőek lehetnek. A szervezethez történő kapcsolódás gondolatában az is benne van, hogy a munkavállaló képes az átélt élményeket elbeszélhető formában megfogalmazni. A narratív elméleteket használó szervezeti kutatásnak tehát egyik alapvető pillérét jelenti a narratív identitás koncepció. Az identifikáció során identitás narratívumok konstruálunk. Bruner (1991) szerint az emberek interakcióikat elsősorban narratívumok formájában alakítják ki, akkor Boje (2001)

következtetése arról, hogy a szervezetek történetmesélő rendszerek, egy természetes következmény. A folyamat, amely a sensebreaking, sensegiving lépésein megy át arra sarkallja az egyéneket, hogy az egyének hozzá kössék identitásukat a szervezetben meglévő általános identitás narratívumokhoz. Ez mindig retrospektív, hiszen az emlékeinken alapulnak, emellett viszont jövőbeni aspirációkat is tartalmaznak. A retrospektív aspektus egyaránt lehetővé teszi a stabilitást és a változást. Scott és Mtsai. (1998) szerint a történetek, amelyeket magunknak mesélünk, végső soron az identifikációnk lényege. Pratt (2001) elmélete szerint a folyamatnak van egy része, amikor tudatosul bennünk, hogy vannak hasonlóságok a saját és a szervezeti identitás között, és ezután jön egy fázis, ahol megnő az esély, hogy még tovább növeljük a kongruenciát.

### **III.2. 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 legfrappánsabb definíciója szerint 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?” 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 három komponensről azt találták, hogy összefüggésben vannak az elégedettséggel, a bevonódással és a foglalkozási elköteleződéssel; ezzel együtt mindegyik negatívan korrelált az elvándorlással. A három közül az affektív elköteleződés mutatta a legerősebb. Muthueloo és Rose (2005) a szervezeti elköteleződés tipológiáját vizsgálta. A szervezeti elköteleződés szerintük a munkavállalói elköteleződés alosaja, 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. Felmerül a kérdés, mely munkakörülmény az, amely az extra teljesítmény megtételére sarkallja a munkavállalót. Jelenleg a szervezetek csak elvárják a munkavállalóktól, hogy legyenek proaktívak, mutassanak kezdeményezőkézséget, megfelelően működjenek együtt másokkal, vállaljanak felelősséget, és legyenek minél elkötelezettebbek. 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 elégedettségre 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. Pfeffer (1998) szerint 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.

Bolino, Turnley és Bloodgood (2002) a szervezeti polgár viselkedés és társas tőke a szervezetekben gondolatát járják körül, az elkötelezettség szempontjából. A társas tőke gondolatát strukturális, kapcsolati és kognitív társas tőkére osztják fel. A *strukturális*: kapcsolati mintázatok általános kinézete a szervezeten belül, mennyire kapcsolódnak az emberek a szervezethez; elősegítheti az információáramlást. *Kapcsolati*: a kapcsolatok minősége/ természetűe a személyek és a szervezet között. A strukturális azzal foglalkozik, hogy kapcsolódnak-e egyáltalán. A kapcsolati a magasfokú bizalom, megosztott normák és az észlelt kötelességek jellemzik. Kölcsönösség és érzelmi kötődés. *Kognitív*: aspektus azt nézi, hogy a hálózatokon hasonló perspektívájuk-szemléletük van-e a munkavállalóknak. Lok és Crawford (2003) a kultúra és a vezetés hatását vizsgálták a munkával való elégedettségre és a szervezeti elköteleződésre. Az elégedettség és az elköteleződés alapvető meghatározói a munkahelyi teljesítménynek és a hatékonyságnak. Amikor a munkavállalók nem elégedettek a munkával, akkor kevésbé elkötelezettek és más lehetőségek után néznek. Amennyiben nincs lehetőségük máshová menni, akkor érzelmileg húzódnak vissza a munkából. Silverthorne (2004): a kultúra és a személy-szervezet illeszkedés hatását vizsgálták az elköteleződésre és az elégedettségre. Mindennek az alapja a pszichológiai szerződés. A szervezetet nem egy stabil, változatlan egészként fogja fel, hanem egy olyan jelenséget, amely a kultúrával együtt változik. A személy-szervezet illeszkedés hatással van, mind a produktivitásra, mind az elvándorlásra. Amennyiben a középvezetők nem tudják biztosítani a pszichológiai szerződést, akkor annak negatív hatása lesz a munkavállalói viselkedésre és attitűdre, és az elköteleződésre.

### **III. 3. Szervezeti viselkedés és a munka értelme**

A munkahelyi szervezetek hatással vannak a bennük tevékenykedő egyének identitására. Az a tény, hogy milyen munkahelyet választunk magunknak, alapvetően befolyásolja az önmagunkról alkotott kép kialakulását. A munkahelyek, a modern ember számára olyan kiemelt jellegű közösségek. Előbb vagy utóbb mindannyiunknak választanunk kell egy, vagy több ilyen közösséget a magunk számára. A kiemelt pozícióból kifolyólag a munkahelyi szervezetek identitás-szervező hatását nem hagyhatjuk figyelmen kívül. A munka értelme és a munkavégzés értelmessége egy magától értetődő gondolat lehet a szervezeti viselkedések vizsgálatában, ám a kérdés tárgyalása mégis sokszor háttérbe szorul. A munkahelyek azon túl, hogy identitás képző helyek, azon túl azért is felelnek, hogy formát és értelmet adjanak a munkavállalói viselkedéseknek. A szervezeti konstrukciós elméletekhez jól kötődik az a gondolat, hogy a társas konstrukciós folyamatokban nem csak a kultúra alakul ki,

hanem az is, hogy miként tudja a szervezet meghatározni és kommunikálni a munkavégzés értelmességét a munkavállalók felé. A munkavégzés értelme kapcsán két elméletet idézünk.

Bowles (1989) szerint a munkahelyi szervezet sok munkavállaló számára több funkcióban is helyettesíti az egyházat. Jelentéseket biztosít, amelyek mentén az egyének, hogy strukturálhatják a viselkedésüket. A szervezeti ideológiák és mítoszok lényegessé váltak még a hétköznapi életben való eligazodásban. 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. Bowles (1989) úgy véli, hogy annak ellenére, hogy a szervezeteknek alapvető identitásalakító funkciója van, 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 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. A hitrendszer 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 az identitásképző hatás 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 univerzumról 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 munkahelyek jelentés-gyártó társas egységek is – ezért képesek gyökeresen befolyásolni az elköteleződést és az azonosulást. A szervezeti élet értelmének fragmentálódása zajlott le. A menedzsment ideológiák megpróbálnak értelmet, jelentést és struktúrát vinni a szervezeti cselekvésekbe. Az egyház szerepe nélkül a munkahelyi szervezetekre hárul a feladat, hogy célt és értelmet biztosítsanak a bennük dolgozók számára.



Sievers (1986) szerint munkamotiváció kérdését fel kellett találni azután, hogy kiveszett a munkavégzésből az értelem. A motiváció kérdése csak egy tudományos találmány, mint „melléktermék” jelentkezik. A jelentés 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 eltűnése/ 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 segítségünkre lehetnek ebben a folyamatban.

### **III. 4. A munkavégzés hatása a munkavállalói tapasztalatra**

A szervezetek társas térként történő felfogása az identitás alakításon kívül azt is jelenti, hogy a szervezet egyfajta társas rendet is teremt. A társas rend abban segíti a munkavállalókat, hogy képesek legyenek a viselkedésüket minél hatékonyabban szabályozni a munkahelyen. A szervezeti események és jelenségek sokszor kétértelműek lehetnek, a munkavállaló nem tudhatja biztosan miként kell szerveznie a viselkedését a társas rend arra irányul, hogy csökkentse a kétértelműségből 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 befogadhatóak a tagok számára (ahogy ezt a Tamara példával igyekeztünk szemléltetni). A szervezetnek ezáltal törekednie kell, hogy a társas rend fenntartásával munkavállalók számára megkönnyítse a társas térben történő tevékenykedést. A társas rend a kultúrához is szorosan kötődik. Schabracq (2003) a szerint a kultúra sztenderdizált válaszokat visszatérő problémákra. Ezzel teremtve meg a társas rendet és a pszichológiai biztonságot a munkavállalók számára. A társas rend megléte nélkül a hatékony

munkavégzés válik nehézkessé. Hiszen a rend megléte nélkül a munkavállaló arra fordítja a mentális energiáit, hogy megértse mi zajlik körülötte és neki ebben hol van a helye. Pszichológiai világunk alapja az ismétlés. Schabracq (2003) négy fontos szervezeti sajátosságot emel ki, amely a társas rend kialakításáért felelős: rendszeresség (orderliness); társas beágyazottság (embeddedness); értékek közötti megfelelés (convictions); és biztonság. Schabracq talán számunkra leglényegesebb gondolata, hogy a kultúrát és a stabilitás gondolatát a szociális reprezentáció elméleten keresztül kapcsolja össze. A reprezentációk társas világokat hoznak létre, ám ezeket a rendszereket stabilizálni kell, hogy a benne lévő tagok képesek legyenek konzisztensen viselkedni bennük. A reprezentált rendszerek tehát stabilitásra törekednek. Ez a társas konstrukciós szervezetelméletek egyik legfontosabb gondolata.

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 – nincs hatékonyság). 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 viselkedérepertoárunkat kialakítsuk, nehezen válunk meg tehát ettől. Ha mégis megbolydul, akkor érzelmi reakció váltódik ki. Mindenképpen el akarjuk kerülni ezt a pszichológiai állapotot. Feladni az általános válaszreakciókat súlyos dolog – ahogyan az állatok védik a területüket. 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.

A munkakörnyezet rendszeressége: azt foglalja magában, hogyan alakítjuk ki a (a munkavégzéshez szükséges) fizikai környezetet magunk körül (gépek, felszerelések, belső dizájn, bútorok stb.) Világítás, kényelem, hőmérséklet, zaj. A tervezett környezet befolyásolja a viselkedésünket. A környezet, amelyben végezzük a munkát stabilnak és relatíve változatlanul kell, hogy legyen. Ismerősnek kell lennie számunkra. Azonnal tudjuk, hogy valami nem „jól” van. Napról napra vissza kell állítani a munkakörnyezet rendjét. Ez biztosít

számunkra fontos fogódzókat, adja meg a normalitás alapját. *Ha túl kevés:* a régi szabályok már nem érvényesek. Folyamatos stresszforrássá válik a környezet. Mindenféle dolgok versengenek a figyelmünkért és a munkavégzés kimarad. Ami eddig működött nem működik tovább. Káosz lép fel. Figyeljük, hogy a munkatársak hogyan szűrnak el dolgokat, és hogyan lesznek idegesek. A rossz hangulat pedig ragadós. A káosz az, amikor minden többértelmű és inkonzisztens. A munkakörnyezet ezáltal fregmentálódik és napi apró bosszantó apróságok sorozatára tagolódik szét. *Ha túl sok:* a rend fenntartása önmaga válik a céllá és nem a munka, amire létrehozták. Elidegenedés és stressz. Ha a rend beáll és nem változik, akkor nem vállalunk többet kockázatot, tartjuk magunkat a megszokotthoz. Ezeken a helyeken nagymértékű a politika, szemünk a rangok és különbségek felfedezésére. A nyelvezet nem lesz többé konkrét, csak utalgatunk, viccelődünk és pletykálunk, összeesküvés és bizalmatlanság alakul ki. Titkolni kezdjük az érzelmeinket, tagadjuk a konfliktusokat. Unalom és elidegenedés; csőlátás.

A munkafeladat rendszeressége: szükséges, hogy jól tudjuk elvégezni a feladatot. Amennyiben a feladat kaotikus vagy nem szabályozott. (Nagyság; nehézség; tempó; hosszúság; változatosság; autonómia; következmények – mi a kimenet; hogyan valósul meg a kimenet; prioritások; az al-feladatok egymásra következése; idői beosztás; minőség és teljesítmény; veszélyek és buktatók; felelősség; szankcionálás). *Ha túl kevés:* Nem tudjuk fókuszálni a figyelmünket. Káosz keletkezik. Főleg, ha mindenképpen be kell fejezni a feladatot. Folyamatos megszakítottság. Főleg olyan helyeken jelenik ez meg, amelyek dinamikusak, változnak, azonnali reagálást kívánnak. Vagy ahol nincs rendes struktúra. Betegszabadságok, elvándorlás, ideiglenes munkavállalók, a maradék folyamatosan tanítgatják az újonnan jövőket. *Ha túl sok:* A rend fontosabb lesz, mint a feladat maga. Időigényes ellenőrzési lépések, ritualizálódás. Elveszik a munka értelme. Szinte lehetetlen lesz valamit is végrehajtani – túl sok szabály, túl sok hierarchia, túl sok emberen kell keresztülmennie mindennek, túl hosszú kommunikációs láncok. Minden szinten ugyanaz lesz a jellemző: minden feladat túl apró, könnyű, lassú, rövidtávú, monoton, következmény-nélküli, nincs autonómia, minden nap hasonló.

Társas beágyazottság: a társas támogatás a hálózat terméke. Erős stressz prevenció hatása van és segít a visszailleszkedésben. Egy szervezet társas kapcsolatokból áll. A kapcsolat repetitív és stabilitást hoz. Társas kapcsolat: relatíve stabil mód, ahogyan emberek kapcsolódnak egymáshoz. Többé kevésbé kulturális formák egy történetisége van. Egy jó hálózat a szervezet minden részére kiterjed. Élvezetessé és menedzselhetővé teszi a mindennapi feladatokat. A hálózat növesztése időigényes feladat és ápolni kell. Általában aktívan keressük

a kapcsolatokat. A kapcsolat azt is jelenti, hogy dolgokat közösen élünk át, közösek a tapasztalataink, hasonlóan gondolkodunk. Vannak védelmezőink, barátink. Ha elveszítjük a munkánkat, akkor a kapcsolatok is elvesznek. Érzelmi támogatás és a valahová tartozás érzése, a „mi” érzés. Fontos, hogy értsük ki miért van itt és mit csinál. „Ő itt John, ma velünk dolgozik.” Korai jelzőrendszer, hogy valami nincs rendben. Konzisztencia és segítség abban, hogy megéljük a szervezet normalitását. A legtöbb szervezetben nem jó, ha túl erős érzelmek mutatkoznak. Folyamatos visszajelzést kapunk a rendszertől, hogy mi az, amit elvárnak tőlünk, és mi mit várhatunk el a többiektől. A beágyazottságunk olyan „színpadot” kínál nekünk, ami kiélhetünk különböző szerepeket. *Ha túl kevés:* kevésbé tudunk koncentrálni a feladatokra, főleg, ha nem is túl érdekes. Az anonimitás kellemetlen érzéseket kelt. A beágyazottság elvesztése pszichológia nehézségeket okoz. Elidegenedés. Pozícióváltások. Idős munkavállalók. Kirúgottak-megmaradók. Magányban a csúcson. *Túl sok vagy nem kívánt beágyazódás:* Túl sok intimitás. Biztonságérzés megszűnése. Szelf-tudatosság, lack of privacy. Ha túl sokat beszélnek az érzelmeikről.

Értékek és célok kompatibilitása: a szervezeti kultúrák szabályokat adnak számunkra. Ezek a szabályok ismétlődést biztosítanak, és ezzel együtt normalitást és valóságot. Ezen felül a szabályok fókuszálják/ vezérlik a figyelmünket, meggátolják azt, hogy olyan tevékenységekben vesszünk el, amelyek nem tartoznak a munkafeladathoz (a munkahely számára irrelevánsak). Ezek az eredeti alapító ötletei alapján is formálódhatnak és fennmaradhatnak. Nekünk embereknek is megvannak a hasonló szabályaink, amelyek hasonló módon működnek (hasonló funkciót látnak el), csak az egyéni szinten.

Amikor más emberekkel találkozunk, elvárjuk, hogy a közös szabályok mentén viselkedjenek, amelyet a közös rendszer biztosít a számunkra. Ám abban a pillanatban, ha valaki inkonzisztensek viselkedik, az egész rendszer relevanciája veszélybe kerül. Ennek eredményeképp, nem tudjuk, hogy mit várhatunk, és képtelenek vagyunk folytatni, amit eddig csináltunk. Az értékek és meggyőződések inkonzisztenciája azt jelenti, hogy kiestünk az általánosan működő rendszerből, amely ismerős és biztonságos módon szabályozza a kapcsolatainkat. *Ha túl kevés:* gyenge funkcionálás. Nem leszünk képesek megvalósítani az egyéni céljainkat. Nem-reális célok jelennek meg. Elveszik a dolgok értelmét. A csoport a második szintű stressz-állapotban van. *Ha túl sok:* a túl szűk fókusz a célok megvalósítására negatívan befolyásolhatja a hatékonyságot, mert túlterheléshez vagy a feltöltődés hiányához vezethet. Úgyszintén megzavarhatja a munka-magánélet egyensúlyát. Ha túl nagy mértékben fogadjuk a szervezeti célokat, akkor felszámoljuk a saját határainkat. A kimerültség-érzést

nagyban fokozhatja. Meg kell élnünk azt, hogy a munkakörnyezetünk és a munkafeladatunk biztonságos. Ez nagyjából egyformán fontos minden valóság számára. Amennyiben megvalósul a rendezettség, társas beágyazottság, a meggyőződések és értékek kompatibilitása – a legjobb módszer a biztonság érzetének felkeltésére. A megfelelő fizikai feltételek, ismétlődő és ismerős valóság, amely könnyű megismerni, megfelelő társas kapcsolatok, amely élvezhető kontaktokat eredményez, a valahová tartozás érzése és a kontroll.

A munkahelyek társas konstrukciós elméletére építve, az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat egy egészen új megvilágításban mutatkozik meg. Nem csak arról van szó, hogy az egyén valamilyen ellenszolgáltatásért tevékenykedik a szervezetben. Az egyéni szervezeti viselkedés a szervezettel megélt pszichológiai kapcsolat függvénye. A pszichológiai kapcsolat pedig azt jelenti, hogy az egyén részt vesz a szervezetben zajló konstrukciós folyamatban, amelynek hatására szervezet befolyásolja az egyén identitását és rendszerességet biztosít a viselkedéséhez. A szervezetek narratív vizsgálatával ezt az összetett személy-szervezet interakciók kívánjuk vizsgálni. Az így felfogott személy-szervezet kapcsolat vizsgálatát, úgy véljük, narratív módszerekkel tudjuk hatékonyan vizsgálni.

## IV. Munkahelyi elvándorlási szándék

### Bevezetés

Az előző fejezetekben kifejtettük, hogy a szervezetek társas konstrukciós tulajdonságai miként hatnak a szervezeti viselkedésre. Meghatározásra került a munkahely, mint egy dinamikusan konstruált, narratív társas tér, amelyhez a munkavállalóknak kapcsolódniuk kell. Leírtuk a kapcsolat szervezetpszichológiai meghatározásával foglalkozó szervezeti azonosulás és elköteleződés elméleteket. A következő lépésben egy olyan kimeneti változóval foglalkozunk, amely egy szervezet-egyén kapcsolat minőségének meghatározottságában áll. A kimeneti változó megválasztása azért is lényeges, mert a narratív pszichológiai vizsgálat során érdemes egy jól meghatározott pontot választani, amely köré az felépíthető. A munkahelyi elvándorlási szándék jelensége azért is lényeges tehát a dolgozatunk szempontjából, mert elsősorban ez lesz az a változó, amellyel kapcsolatban bemutatjuk majd a narratív jegyekkel való összefüggését.

### IV.1. Munkahelyi elvándorlási szándék meghatározása

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 in press) 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. A munkahelyi elvándorlási szándékot úgy definiáljuk, hogy a személy, egyéni vagy szervezeti okok miatt, a szervezet tudatos elhagyása mellett dönt. Amennyiben pedig nincs valós lehetősége, visszahúzódik a kötelező feladatokon túli tevékenységek végzésétől.

#### IV.1.1. Metaelemzések az elvándorlási szándék jelenségéről

A munkahely elhagyásának megértése és magyarázata talán a szervezetpszichológia legkutatottabb kérdése. Ennek megfelelően több száz tanulmány íródott a témában, különböző okokat keresve a jelenség magyarázatára. A témát összefoglaló metaelemzések tehát alapvető eligazodási pontokat nyújtanak. Az elvándorlási szándékot rendkívül sok, szervezetben

mérhető változóval hozták kapcsolatba. Mobley és mtsai. (1979) az elégedettséggel való összefüggést hangsúlyozták. Áttekintő tanulmányukban alapvetően azokra a változókra helyezték a hangsúlyt, amelyek az egyén kognitív folyamatait olyan irányba terelhetik, hogy az elvándorlás mellett dönt.

Cotton és Tuttle (1986) metaelemzésében 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, előrejutással 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.

Holtom és mtsai. (2008) metaelemzésükben az elvándorlás szándék kutatásának időbeli alakulását ismertették. Alapvetően két korszakot határoztak meg: az első 1985 – 1995 között, a második pedig 1995 – 2008 között. Az első korszakra jellemző szerintük, hogy a korábbi, '60-as évektől datálódó kutatásokkal szemben, ekkor kezdett megjelenni a kontextuális hatások és a főként negatív, személyes változók, mint a például szervezetben megélt stressz vizsgálata. Míg a korai kutatások legfeljebb olyan kontextuális aspektusokkal foglalkoztak, mint a szervezet ill. munkacsoport mérete, ebben a korszakban már olyan komplexebb jellegzetességek is megtárgyalásra kerültek, mint a kultúra, a csoportkohézió, szervezeti jutalmazó rendszer, nemi összetétel vagy a demográfia. Szintén erre a korszakra jellemző az olyan változók mérésének megjelenése, mint az egyén-szervezet illeszkedés, vagy a mentorálás. Az 1995-2008 közötti időszakban elméleti fejlemények zajlottak, ám annak

ellenére, hogy több lett az elmélet, az elvándorlási jelenségnek még mindig csak egy kis százalékát voltak képesek megmagyarázni. Előkerültek ezentúl olyan elméletek, amelyek a személyiség valamilyen jellemzőjét vették górcső alá pl., hogy a Big 5 lelkiismeretesség faktor negatívan korrelál az elvándorlással, vagy hogy az alacsony önmonitorozás és az alacsony kockázat-kerülés munkahely-elhagyást eredményezhet.

#### IV.1.2. Személyes munkavállalói faktorok az elvándorlási szándék kapcsán

A személyes faktorok mentén a legtöbbször az elégedettség és az elköteleződés elvándorlási szándékkal való kapcsolatára hivatkoznak (pl. Igarria és Guimares 1999; Joo és Park 2010) a kutatók. A legtöbb tanulmány munkavállaló szervezettel való kapcsolatát e két szervezeti jelenség mentén próbálta megragadni. Shore és Martin (1989) szerint az elköteleződés erősebben kapcsolódik az elvándorláshoz, mint az elégedettség. Vizsgálatukban a munkavállalói attitűdöket kötötték össze a munkahelyi kimenetekkel; ez alapján azt találták, hogy elköteleződés fontos prediktor, a munkahelyi attitűdök és viselkedés bejósolásában.

Chang (1999) a karrier elköteleződés fogalmát helyezte a középpontba, a szervezeti elköteleződés és az elvándorlási szándék komplex moderátoraként. A szervezeti kötődést úgy definiálja, mint az előzetes munkavállalói elvárások beteljesedése a munkahelyen. Úgy találta, hogy a pszichológiai szerződés szintén befolyásoló tényező – ez nem más, mint a munkavállaló meggyőződése a közte és a munkahely között fennálló kölcsönös kötelezettségekről. Az elvándorlás ennek megfelelően a munkavállaló és munkahely közötti kapcsolat megromlásának indikátora lehet.

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, meggyőzések 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.

#### IV.1.3. Az elvándorlási szándékot befolyásoló szervezeti szintű faktorok

A szervezeti faktorok közé olyan aspektusok tartoznak, amelyek olyan hatásokként értelmezhetők, amelyekhez a munkavállalónak alkalmazkodnia kell a mindennapi munkavégzés során. Nincs felettük direkt kontrollja és képesek megkönnyíteni vagy megnehezíteni a szervezeti munkavégzést. Ilyenek lehetnek például a szervezeti kultúra, a HR gyakorlatok, az etikai klíma, valamint a vezetési stílusok.

A kultúra a szervezet egészére kiterjed, és nem hagyhatjuk figyelmen kívül, amikor a szervezeti viselkedések, vagy az elvándorlási szándék jelenségét tárgyaljuk. MacIntosh és Doherty (2010) a szervezeti kultúra elégedettségre és a munkahely elhagyásra való hatását vizsgálták. Úgy találták, hogy kultúrához való illeszkedés alapvetően befolyásolhatja az elvándorlási szándékot.

Vandenberghe (1999) a szervezeti kultúra, személy-kultúra illeszkedés és elvándorlás kapcsolatát vizsgálta. Az értékegyezés fogalma kapcsán azt vizsgálta, hogy a munkavállalók milyen mértékben sajátították el a kultúra szabályait. Azt találta, hogy az érték egyezés mértéke bejósolta az elvándorlás szándékot. A kultúra a szervezet értékeit, világlátását és misszióját is magában foglalja – a kultúrához való illeszkedést ezért értékegyezésként is felfoghatjuk.

Van Vianen, De Pater és Van Dijk (2007) a munka érték-egyezés és az elvándorlási szándék közötti kapcsolatot mutatták ki. Úgy vélik, a munkavállalók akkor hagyják el a szervezetet, amennyiben értékeik és egyéni jellegzetességeik nem egyeznek a szervezet értékeivel. Az értékeket úgy definiálták, mint egy egyén által birtokolt tudatos vágyat, amely magában foglalja a preferenciákat, érdeklődést, motivációt és célokat. Ennek vizsgálatára háromféle értékskálát különítettek el. 1) Munka-értékek: ide tartoznak a meggyőződések az elvárt munkahelyi viselkedésről, társadalmi hasznosság, értelemmel teli munka. 2) Instrumentális-értékek: a vágyott célok elérése, a munkából származó előnyök, munkahelyi biztonság és sikeresség tartoznak ide. 3) Affektív-értékek: érzések és érzelmek kimutathatósága a munkavégzés közben, boldogság, jó emberi kapcsolatok, barátságok a munkahelyen.

A kultúra egyik lényeges aspektusa a tanulás és változásra való képesség. Amennyiben egy szervezet képes és akar tanulni a korábban elkövetett hibákból, esetleg még jobbra tenni a már működő folyamatokat, az szintén hatással lehet a munkavállalók elvándorlási szándékára (Joo 2010). Egan, Yang és Bartlett (2004) a tanuló-kultúra hatását vizsgálták az elégedettség, a motiváció, és az elvándorlási szándék viszonylatában. Azt találták, hogy az elégedettség és tanulási kultúra negatívan korrelált az elvándorlási szándékkal. A szervezeti tudás és annak menedzsmentje fontos szervezeti erőforrás – a tanulásra hajlamos szervezetek tehát növelni tudják az elégedettséget és ezzel egyidőben csökkenteni az elvándorlási szándékot.

A kultúrához lazán kapcsolódik az etikai klíma jelensége, amely, szintén fontos szerepet játszik a szervezeti viselkedések meghatározásában. A munkavállaló megítélése a szervezeti működések etikus voltáról hatással lehet az elvándorlási szándéokra. Schwepker Jr. (2001) az etikai klíma viszonyát vizsgálta az elégedettséggel, elköteleződéssel és elvándorlással összefüggésben. A klíma itt arra utal, ahogyan a szervezet a rutin viselkedéseket és cselekvéseket operacionalizálja, ahogyan elvárja, támogatja vagy jutalmazza azokat. Az etikai klíma befolyással lehet az elköteleződésre, az elégedettségre, az elvándorlási szándéokra és a teljesítményre. Jaramillo, Mulki és Solomon (2006) az etikai klíma hatását vizsgálta a szerep stressz, munkával kapcsolatos attitűd, elvándorlási szándék és munkateljesítmény kapcsolatában. A munkával járó stressz és a munkához kapcsolódó attitűd, az a két mechanizmus, amely egy etikus klíma esetén alacsony elvándorlási szándékhoz és magasabb teljesítményhez vezet. Az etikai klíma alacsonyabb szerepkonfliktushoz és magasabb elégedettséghez vezet, amely csökkenti az elvándorlási szándékot és növeli az elégedettséget. Nadiri és Tanova (2010) az igazságosság szerepét vizsgálta az elvándorlási szándék kapcsán. A szervezeti igazságosság hatással van az elégedettségre. Az általános fairness pozitív

munkavállalói attitűdöt alakít ki. Szervezeti igazságosságnak tehát hatása van az elvándorlásra, elköteleződésre, a szervezeti polgár viselkedésre és az elégedettségre.

A HR-gyakorlatok olyan kézzelfogható, szervezeti szintű intézkedéseket foglalnak magukban, amelyek a munkavállaló mindennapi szervezeti életét érintik, ezáltal hatással lehetnek az elvándorlási szándék kialakulására. Sheridan (1992) szerint a HR stratégiák, a kiválasztás, az áthelyezések gyakorlata, az előléptetések és a jutalmazó rendszerek mind-mind komoly hatással vannak a munkavállaló elvándorlási döntéseire. A különböző stratégiák különböző pszichológiai klímát hozhatnak létre, amelyek eltérő elköteleződési és elvándorlási szinteket eredményezhetnek a munkavállalóknál. Shaw és mtsai (1998) szerint a HR gyakorlatok befolyásolhatják a kilépési szándékot, hiszen az elbocsátások, leépítések, a nem megfelelően történő kiválasztás, hatással vannak a munkavállalók szervezeti mindennapjaira.

Poon (2002) szerint az értékelési politika szintén hatással van az elégedettségre és az elvándorlásra. Amennyiben a munkavállaló azt észleli, hogy a munkáját minősítő vezető nem fair módon végezte értékelést, az csökkenti az elégedettséget és megnövekedett elvándorlási szándékhoz vezethet. Lam, Lo és Chan (2002) szerint a tréning, a családi összejövetelek, a jó mentorok kiválasztása, a munkakör gazdagítása mind lehetséges lehetőségek az újonnan jött munkavállalók megtartására és elköteleződésük fenntartására. A jó szervezeti kapcsolatok csökkentik az elvándorlási szándékot, hiszen csökkenthetik a munkahelyi stresszt, növelhetik az elégedettséget, a motivációt és jobb teljesítményt. A HR tevékenység mentén kialakított szervezeten belüli kapcsolatok az új munkavállalók szervezetbe történő integrálása során is fontos szerepet töltenek be. Az új munkavállalók a szervezeti kapcsolatokon keresztül releváns információkat szerezhetnek a szervezetről és a benne betöltött szerepükről – csökkentve ezzel a szervezeti mindennapokban felbukkanó bizonytalanságokat és kétértelműségeket.

A vezető szerepe szintén lényeges elemként jelenhet meg, amikor az elvándorlási szándék lehetséges okait vizsgáljuk. Jaramillo és mtsai. (2009) a szolgáló-típusú vezetés hatását vizsgálták elvándorlási szándékra. A szolgáló típusú vezetés hasznos lehet, abban az esetben, ha a szervezet működése etikátlannak tűnik a munkavállaló szemében – az ilyen típusú vezető képes a szervezet és az egyén érték különbségeiből adódó feszültségek felszámolására. A munkavállalók szívesebben viszonzják az őket előnyben részesítő vezetési stílusokat. Babalola, Stouten és Euwama (2016) azt vizsgálták, hogy az etikus vezetés milyen módon tudja csökkenteni a folyamatos szervezeti változások okozta feszültségeket, csökkentve ezzel az elvándorlási szándékot.

#### IV.1.4. Társas faktorok az elvándorlási szándékban

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 kapcsolatáról beszámolók 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. 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.

#### **IV.2. Az elvándorlás következményei szervezeti és egyéni szinten**

Az elvándorlás a szervezetek és a munkavállalók számára egyaránt költségekkel járhat. Hancock és mtsai. (2011) az elvándorlás szervezeti következményeként olyan aspektusokat tartanak számon, mint szervezeti teljesítmény csökkenés, a profit kiesés, vevőszolgálatok minőségének romlása stb. Továbbá olyan negatív kimenetekhez is vezethet, hogy az elveszített emberi erőforrás felborítja a mindennapos munkarendet és egyéb kollektív funkciókat, megterheli a megmaradó munkaerőt az újonnan jöttek betanításával és szocializálásával, egyben növeli a felvétel és kiválasztás költségeit. Shaw és mtsai. (2005) szerint az elvándorlás komolyan károsítja a társas rendszer szövetét. A szervezet számára fontos munkavállalók elvándorlása rendszerszintű problémákhoz vezethet. Csökkenhet például a szervezeti bizalom. A bizalom fontossága abban látható, hogy csökkenti a tranzakciós költségeket, hiszen a kölcsönösség normája erősödik általa. Az elvándorlás bizonytalanságot okoz ebben a működésben, amely az opportunisták viselkedések elszaporodását eredményezheti. A szervezetek vesztesége a nem kívánt elvándorlás mentén a fenti veszteségekkel tovább

növekszik, hiszen elveszítik a törékeny társas tőkét, amelyet a szervezeten belüli törékeny és specifikus hálózat fenntartásával és erősítésével érik el a benne lévők. Minél inkább függ egy szervezet a benne dolgozók tudásától, annál érzékenyebb a szervezet az elvándorlás költségeire.

Munkavállalói szinten úgyszintén komoly költségei lehetnek az elvándorlásnak. A munkahely váltásból adódó stressz, az új munkahely megtalálása, a beilleszkedés mind energiaigényes folyamatok. A szervezet elhagyásával a munkavállaló nem tudja magával vinni azt a társas tőkét, amelynek a kialakításában ő maga is részt vett (Shaw és mtsai. 2005). A befektetett idő és energia kárba vész, amikor a munkavállaló kilép az aktuális munkahelyéről, és egy új helyen kezd dolgozni. Olyan rejtett költség ez, amely mind az egyént, mind a szervezetet sújtja.

Az elvándorlási szándék irodalma elsősorban a szándék mérésére koncentrál. Ám a szándék és a valódi elvándorlás között nyilvánvaló különbség van. Cohen, Blake és Goodman (2016) valóban elvándorolt munkavállalókról keveset tudunk. Úgy vélik nem az a fő cél, hogy minél jobban bejósoljuk egy bizonyos személy elvándorlását vagy maradását, hanem az aktív munkaerő állomány munkahelyhez való pszichológiai kapcsolatáról kell többet megtudnunk. Ha ismerjük a rendszer tagjainak rendszerhez fűződő kapcsolatát, akkor az egész működéséről és annak sikerességéről tudhatunk meg többet.

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor a munkavállaló elvándorolna ugyan, ám élethelyzete vagy gazdasági lehetőségei nem teszik ezt számára lehetővé. Az ilyen esetekben a visszahúzóds stratégiaját választhatják (Mobley, Horner és Hollingsworth 1978), amely mentén az elidegenedés, presenteeism jelenségei is előkerülhetnek. Az elvándorlási szándék vizsgálata kapcsán ezért rendszer szintű kérdésfeltevések is fontosak lehetnek: a szervezetben aktuálisan dolgozó munkavállalói közül hányan vannak azok, akik elvándorolnának, de valamilyen okból nem tehetik meg. Nagyszámú ilyen munkavállaló a szervezeti hatékonyságot is komolyan befolyásolhatja.

Az egyéni, szervezeti és társas faktorok áttekintése alapján egy absztrakt célra, a megfelelő társas közeg kialakítása hívnánk fel a figyelmet. 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 kapcsolatok kialakítására, ezáltal csökkentve a munkavállalók elvándorlási szándékát.

## V. Hipotézisek

A dolgozat elméleti bevezetőjében ismertettük a célkitűzést, miszerint a tudományos narratív pszichológia módszertanát kívánjuk alkalmazni szervezetpszichológiai jelenségek vizsgálatában. Az elméleti keretrendszer megalkotásában társas konstrukciós elméleteket sorakoztattunk fel, és megmutattuk, hogy miként van hatással a társas konstruált rendszer a benne tevékenykedő munkavállalókra. Bemutattuk továbbá a szervezetek narratív sajátosságait és azt, hogy miként lehet a tudományos narratív pszichológia elméletét összefűzni a társas konstrukciós elméletekkel. A dolgozat második – gyakorlati – felében azt mutatjuk be, hogy a fenti összefüggéseket miként alkalmaztuk a vizsgálatunk során. A narratív vizsgálatok egyik kulcskérdése az elmélet operacionalizálása. Azaz, miként tudjuk a meglehetősen összetett elméleti megfontolásokat a szervezeti jelenségek vizsgálatára alkalmas módon vizsgálati eszközökbe „fordítani”. A következőkben részletesen bemutatjuk a módszertant, amellyel a narratív mintát vettük. Továbbá azt is, hogy miként elemeztük a narratívumokat, hogyan jutottunk kvantitatív adatokhoz. Ahogy azt a narratív pszichológiát kifejtő fejezetben jeleztük, az általunk gyűjtött narratívumok az egyének által elbeszélte történetek voltak (és nem pedig a szervezet által „megtermelt” narratívumok). A narratívumok elemzése mentén egyéni pszichológiai következtetéseket kívántunk levonni.

A vizsgálat egyik kiindulópontja az a kérdésfeltevés volt, hogy milyen összefüggések mutathatók ki a narratív interjúk nyelvi gyakoriságai és a szervezetpszichológiai kérdőíveken mért értékek között. Az általunk végzett vizsgálat ezt a felépítést követte, az eszközök ennek megfelelően lettek kiválasztva. Alapvető feltételezésünk az volt, hogy az a mód, ahogyan a munkavállaló a szervezetről szóló történeteit elbeszéli, az árulkodni fog a munkavállaló identitásállapotáról, pontosabban a szervezeti identifikációjának mértékéről és minőségéről. Ez a kérdésfeltevés két célt is szolgált. Egyfelől tekinthető ez egy validációs lépésnek, ahol megvizsgáljuk, hogy hol vannak a kapcsolódási pontok a klasszikus szervezeti mérőeszközök (kérdőívek) és a narratív pszichológiai „eszközök” (interjú) között. Melyek azok a pontok, amelyekben hasonló jelenségeket képesek megragadni a munkavállalói tapasztalatból. Másfelől egy feltáró jellegű kérdésre kívántunk választ adni. Mivel még a narratív pszichológia módszerével nem készültek szervezetpszichológiai vizsgálatok, így azt nem lehetett pontosabban tudni, hogy milyen típusú történeteket fognak mesélni a személyek. A különböző témák, megfogalmazási módok alakulásáról semmilyen előzetes tudásunk nem volt vagy nem lehetett, ezért alapvetően merült fel a „hogyan fognak kinézni a történetek” kérdés.

A narratív pszichológia gondolatmenetén haladva, további célkitűzésünk volt, hogy megpróbáljunk azonosítani egy általános szervezeti beszédmódot – azaz megpróbáljuk kimutatni azokat a szervezeti szövegekben meglévő narratív jegyeket (és tematikus elemeket), amelyek általában jellemezhetik a munkavállalókat. Fellelhető-e a nyelvi jegyeknek egy olyan kombinációja, amelyik azt a munkavállalót jellemzi, aki erős szervezethez fűződő pszichológiai kapcsolódással bír? Célunk volt tehát az általunk kódolt nyelvi jegyek és tematikus egységek között olyan összefüggéseket találni, amelyek erre a kérdésünkre választ tud adni.

A szervezeti vizsgálatok és kérdőívek használata kapcsán felmerülhet az a probléma, hogy a válaszolók olyan módon válaszolnak a feltett kérdésekre, hogy önmagukat jobb színben tüntessék fel. Főként egy olyan szituációban, mint a munkahelyi, amelyben az esetleges negatív következmények miatt esetleg nem válaszolnak őszintén a különböző itemek és kérdések kapcsán. Az önmagunkról való pozitív impresszió keltése a munkahelyi vizsgálatoknál tehát egy olyan kutatómódszertani probléma, amely megoldásra vár. A narratív vizsgálatok részben megoldást kínálhatnak erre a nehézségre. A narratív interjúk során ugyanis nem feltétlenül tudja a személy, hogy mire kellene választ adnia. Az impressziókeltés így nehezebbé válik. Másfelől, amikor élő beszédben kommunikálunk, akkor nem vagyunk képesek tudatosan befolyásolni minden egyes nyelvi megnyilvánulásunkat. Az interjúban zajló elbeszélésbe olyan tartalmak is megjelenhetnek tudattalanul, amelyek a személy szervezethez fűződő identifikációjáról árulkodhatnak.

A vizsgálat során a válaszoló munkavállalók több szervezeti kérdőívet töltöttek ki és egy részletes szervezeti interjú készült velük. A dolgozatban azért, hogy a megtárgyalás könnyebb legyen, azt a stratégiát választottuk, hogy a szervezeti interjúk elemzéseiből származó eredményeket csak két szervezeti kérdőív eredményeivel vetetjük össze alaposabban. Ez a két kérdőív a szervezeti azonosulás és a szervezeti elvándorlási szándék. Az elméleti háttér alapján talán jól látható, hogy miért erre a kettőre esett a választás. A szervezethez történő egyéni kapcsolódás kérdéskörét ez a két kérdőív fedi le nagyon hatékonyan. Az egyik a pszichológiai kapcsolódás jelensége felől, a másik pedig egy következményként – amennyiben a kapcsolódás nem kielégítő, akkor a munkavállalóban megjelenhet a szándék a szervezet elhagyására.

Egy kiegészítő vizsgálat során a szervezeti metafora használatának kérdését kívántuk vizsgálni. A munkavállalókat arra kértük, hogy mondjanak egy metaforát a szervezetről, amiben dolgoznak és ezt egy általunk előre megadott szemantikus differenciál skálán értékeljék. A metafora használatával a munkavállaló képes lehet megmutatni azt, hogy ő maga



miként látja a szervezet társas konstruált valóságát, és egy a kívülálló kutató számára képes lesz megosztani ebből valami lényegeset. A metafora tartalmi és a beszélő által kódolt (értelmezett) aspektusa egyaránt lényeges. A metafora munkavállalók által elvégzett értékelését összevetettük szervezeti kérdőíveken kapott eredményekkel (ezek között volt többek közt, a szervezeti elvándorlás és szervezeti elköteleződés kérdőív is). A metafora munkavállalók által kódolt értékelése erős összefüggéseket mutatott a kérdőíven elért eredményekkel.

Mivel az adatfelvétel nem szervezetspecifikusan történt, hanem a magyar munkaerőpiac sok szegmensét érintette a kutatás, ezért a megfogalmazott hipotézisek inkább egy általános, a magyar munkavállalói rétegre vonatkoztatható kérdéseket foglaltak magukban.

**Hipotézis 1.:** a szervezetpszichológiai kérdőíveken mért változók közötti korrelációs összefüggések a szakirodalomnak megfelelően fognak alakulni. Különös tekintettel a szervezeti azonosulásra és a szervezeti elvándorlási szándékra. Továbbá, hogy a két változó között negatív korrelációt fogunk találni.

**Hipotézis 2.:** korrelációs összefüggéseket fogunk találni a szervezeti kérdőívekkel mért eredmények és a narratív elemzésből származó nyelvi gyakorisági adatok között.

**Hipotézis 3.:** összefüggéseket fogunk találni a szervezeti kérdőívekkel mért eredmények és a szervezeti történetek tematikus elemzése mentén kapott változók között.

**Hipotézis 4a.:** a szervezeti elvándorlási szándék esetén azonosítani tudjuk a nyelvi gyakorisági változók egy olyan modelljét, amely a jól azonosult munkavállalói állapotra enged következtetni.

**Hipotézis 4b.:** a szervezet elvándorlási szándék esetén meg tudjuk határozni a tematikus változóknak azt a modelljét, amely a jól azonosult munkavállalói állapotra enged következtetni.

**Hipotézis 5a.:** a szervezeti azonosulás esetén azonosítani tudjuk a nyelvi gyakorisági változók egy olyan modelljét, amely az elvándorlási szándékot magyarázni tudja, bekövetkezésére enged következtetni.

**Hipotézis 5b.:** a szervezeti azonosulás esetén azonosítani tudjuk a tematikus változóknak azt a modelljét, amely az elvándorlási szándékot magyarázni tudja, bekövetkezésére enged következtetni.

**Hipotézis 6.:** a metafora munkavállalói értékelése negatív korrelációban áll a szervezeti elvándorlással és pozitív korrelációban áll a szervezeti elköteleződéssel.

## VI. Módszertan és eredmények ismertetése

### Első vizsgálat

#### Az adatfelvétel menete

A dolgozat mintavételi szakasza 2016. január – 2017. decembere között zajlott. Az adatfelvétel során olyan, 18. életévüket betöltött magyar munkavállalókat kerestünk, akik legalább 4 órában és teljes állásban dolgoznak aktuális munkahelyükön. Az adatfelvétel személyes megkeresés során zajlott, amelyet előre felkészített egyetemi hallgatók végeztek el. A tesztbattéria két fő részből állt: 1) szervezetpszichológiai kérdőív-csomagból és 2) narratív interjúból, amelyet az erre felkészített hallgatók végeztek el. A felvétel időigényes volta miatt (60-90 perc), minden hallgatónak 5 fővel kellett csak dolgoznia. Az így zajlott személyes megkeresések mentén gyűlt össze a dolgozat mintája, és a folyamat viszonylagos hosszúsága ezzel magyarázható. Etikai engedélyt kiadta az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Kutatásetikai Bizottsága 2016/273 iktatószámmal.

#### A kérdőív felépítése

A kérdőív demográfiai kérdésekből és szervezetpszichológiai kérdőívekből állt. A demográfiai kérdések a válaszolók néhány a munkavégzéssel kapcsolatát rögzítették, anonim módon. Az adatok alapján a személyek nem azonosíthatók semmilyen módon.

A demográfiai kérdések az alábbiak voltak: nem, életkor, legmagasabb iskolai végzettség; mennyi ideje dolgozik az aktuális munkahelyén; hányadik munkahelye a jelenlegi; szervezetben elfoglalt pozíció; lakóhelye típusa, havi nettó munkabér és a munkahely mely ágazatba sorolható.

A szervezetpszichológiai kérdőívek a következő jelenségeket mérték:

- szervezeti elvándorlás (Olusegun, 2013); 5-fokú Likert
- szervezeti azonosulás (Tropp és White, 2001); egy item
- szervezeti bizalom (Sass, 2005); 7-fokú Likert
- szervezeti elégedettség (Sass, 2005); 6-fokú Likert
- szervezeti polgár viselkedés (OCB) (Williams és Anderson, 1991); 5-fokú Likert
- szervezeti stressz (Kiss Viszket és Hunyadi, 2001) 5-fokú Likert

## A narratív interjú felépítése

Az 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?)*

## A minta jellemzése

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.

#### Adatfeldolgozás

Az adatfeldolgozás során az **SPSS-program 19-es** verzióját használtuk. Az adatfeldolgozás két főbb lépésből állt. Első lépésben kiszámolásra kerültek a szervezeti kérdőívek skálaértékei; második lépésben pedig az interjúk szövegeinek elemzése történt meg. Az interjúkat egyaránt elemeztük kézi és gépi módszerekkel – az elemzések során kiemelésre kerültek folytonos (gyakorisági) nyelvi változók és tematikus változók. Az elvándorlási szándék, a szervezeti azonosulás és a stressz kérdőívek egyetlen skálán mérnek. Az elégedettség, a bizalom és az OCB kérdőívek több alskálával is rendelkeznek. Az alskálák megnevezéseit az alábbi táblázatban ismertetjük.

**Táblázat 1.** A szervezeti kérdőívek alskáláinak neve

Elégedettség	Bizalom	OCB
Juttatások	Munkatársak	Személyes
Munkatársak	Biztonság	Szervezeti
Munka természete	Igazságosság	Szerep
Kommunikáció		
Fizetés		
Előrejutás		
Vezető		
Jutalmak		

## A demográfiai mutatókkal kapcsolatos összefüggések

Megvizsgáltuk, hogy a kérdőíves eredmények milyen kapcsolatokat mutatnak a demográfiai mutatókkal (életkor; mennyi ideje dolgozik a munkahelyen; munkabér; szervezeti pozíció).

**Táblázat 2.** Korrelációk a demográfiai mutatók és a szervezeti kérdőívek skálái között

Változók	Mennyi ideje dolgozik	Életkor	Havi nettó munkabér
Elvándorlás	-,254**	-,297**	-,212**
Azonosulás	,283**	,291**	,142*
Elégedettség_Összes			,133*
Elégedettség_Juttatás	-,139*		
Elégedettség_Munka természete	,133*	,170**	
Elégedettség_Fizetés			,222**
Elégedettség_Előrejutás	-,157*		
Elégedettség_Jutalmak			,181**

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

## A szervezeti pozíció és a szervezeti kérdőívek közötti összefüggések

Független mintás variancia-analízissel (PostHoc: LSD) megvizsgáltuk, hogy a felsővezetők, középvezetők illetve beosztottak között milyen különbségek mutatkoznak a szervezeti kérdőíven elért értékek között. Az elvégzett elemzés három változó mentén mutatott ki szignifikáns különbséget a csoportok között: az elvándorlási szándék, a szervezeti azonosulás és a szervezeti bizalom összpontszáma mentén. A Levene-teszt mindhárom változó esetében azt mutatta, hogy a varianciák homogének. Az elvándorlási szándék esetén a felsővezetők szignifikánsan különböznek, mint a középvezetőktől, mind a beosztottaktól ( $F(2,257) = 10,340$ ,  $p = ,000$ ). Azaz minél feljebb van az adott munkavállaló a szervezeti ranglétrán, annál kevésbé szeretné elhagyni a munkahelyét. A középvetők és a munkavállalók között nincs szignifikáns különbség az elvándorlási szándék mentén.

A szervezeti azonosulás változója mentén mindhárom csoport szignifikánsan különbözik egymástól ( $F(2,242) = 20,157, p=,000$ ). A vezetők rendelkeznek a legmagasabb szervezeti azonosulás értékkel, azután jönnek a középvezetők, végül a munkavállalók.

A szervezeti bizalom összpontszáma kapcsán a vezetők szignifikánsak különböznek a középvezetőktől és a munkavállalóktól ( $F(2,242) = 12,958, p=,000$ ), az ő pontszámuk a legmagasabb. A középvezetők és a munkavállalók nem különböznek egymástól szignifikánsan.

A kérdőívek skálái közötti korrelációkat az alábbi táblázatokban ismertetjük. Az összesített skálák közötti korrelációk az alábbi módon alakultak.

**Táblázat 3.** Korrelációk a kérdőívek faktorai között (N=262)

Kérdőívek	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Elvándorlás	-	-,561**	,598**	-,643**	-,541**	-,154*
2.Azonosulás		-	-,393**	,491**	,502**	,266**
3.Stressz			-	-,788**	-,640**	-,221**
4.Elégedettség_Össz				-	,704**	,202**
5.Bizalom_Össz					-	,220**
6.OCB_Össz						-
M	14,30	4,57	68,20	123,22	150,01	91,88
SD	7,06	1,52	15,60	25,40	34,94	8,67
$\alpha$	,919	n/a	,877	,916	,957	,832

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

#### A nyelvi változók

Az interjúkból nyert szövegeken tematikus és narratív pszichológiai kódolást végeztünk. A tematikus kódolás során a szövegek végig olvasása után kijelöltük azokat a kategóriákat, amelyek mentén azután besoroltuk a szövegeket. A narratív pszichológia kódolás a NarrCat gépi elemző, ágencia-moduljával történt. A gépi elemzés által talált kódokat kézi elemzéssel ellenőriztük. A tematikus kódolás során a témák mentén kialakított kétértékű változót hoztunk létre (0-nem jelenik meg; 1-megjelenik). A narratív pszichológiai kódolással az adott kódok gyakoriságát számoltuk meg a szövegben (abszolút gyakoriság), amit azután elosztottunk az adott szöveg szószámával (abszolút gyakoriság).

## A tematikus kódok

A tematikus kódokat három csoportba soroltuk az interjúkérdések alapján. Külön kezeltük a szervezetbemutató, a szervezeti siker és a szervezeti kudarc történeteket. Mindhárom téma kapcsán külön tematikus kategóriák kerültek megállapításra. A szövegeket mindhárom esetben több kódoló olvasta egyszerre. A kategóriák meghatározása és a szövegek kategóriákba történő besorolását szintén minden alkalommal legalább két kódoló végezte el. A kódok az alábbi módon alakultak.

**Táblázat 4.** Tematikus kódok a szervezeti interjúkban

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

## 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. Ugráztatnak bennünket céltalanul, nincs előbbre jutási lehetőség, rettegünk, hogy nehogyan mondjuk, ami esetleg egy politikusnak, vagy felsőbb vezetőnek, aki a hierarchiában a minisztériumi szinten áll ne tetszen. Ez például a mi osztályvezetőnkénél is álmatlan éjszakákat, munkával teli hétvégeket jelent. Szavakon gondolkodik, és ez zavaró.”*
- **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.”*
- **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.”*
- **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 vezetőknél meg vannak helyettesei, az vagyok most esetünkben én. Ezen belül még vannak mozi vezető helyettes helyettesek, akik a vezetőt vagy a vezető helyettesét 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.”*



- **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. Természetesen, semelyik főnökünk nem megközelíthetetlen, illetve mi is természetesen mindenkinek a rendelkezésére állunk, akármit szeretnének csinálni, csak a Felsőoktatásban is ugye, meg vannak a szerepek.”*
- **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? *„Mi az egyetem Támogató Szolgálatánál, én ott dolgozom. A Szolgálat a megváltozott képességű hallgatók mindennapjait segíti. Több rétegű a feladatkörünk. Én nekem a hallgatók szállítása a feladatom. Mind látás, mozgás sérült hallgatóknak a szállítását végzem. Erre egy speciálisan átalakított autóval rendelkezünk, mely takarja azt, hogy a kerekesszékesek számára alkalmas rámpa van kialakítva, az úgy néz ki, hogy ugye egy speciális szerkezet leemelem a rámpát, a kerekesszékes rá gurul, felemelem a rámpát, hevederezem, természetesen az Európa Uniós szabványoknak megfelelően és utána elindulunk az utunkra.”*
- **Én a szervezetben:** a munkavállaló arról beszél, hogy az adott szervezeten 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. Én próbálok mindenkivel, tehát úgy kommunikálni, hogy én jóba legyek mindenkivel, én nem szeretek harcoskodni, tehát azt nem szeretek, hanem én úgy szeretem, hogy mindenkivel az ember jóba legyen, én ezt próbálok tartani. Úgy érzem, viszont is megkapom talán azt a megtiszteltetést a fiatalok és az idősebbek részéről is, bár ugyan az ember nem tudhatja, hogy mi van mögötte.”*
- **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,*

*hiszen tanulásban akadályozottak, illetve más területen végeztük el a gyógypedagógiát, tehát ez általában nem szokott akadályba ütközni.”*

- **Megbecsülés:** a munkavállaló a szervezet, illetve a vezető felől érkező figyelmet, dicséretet említi. *„Hát a vezetők kiosztják a feladatokat, milyen beadványokat kell megírni, hova kell elmenni tárgyalni, hova kell elmenni elvégezni a lórást–futást, és ők meg ellenőrzik, amit mi megcsinálunk minden esetben. 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.”*
- **Visszajelzés:** a munkavállaló a közvetlen vezető felől jövő, munkára vonatkozó javaslatokat említi. *„Nem érezhetők nagyon a főnök beosztott viszony, sokkal inkább segítjük egymást mindenben, amiben tudjuk. Ellenben hogyha valamiben hibázunk, azért főnről jön a tanács, hogy hogyan lehetne ezen javítani. És emiatt is gondolom én azt, hogy inkább egy családhoz hasonlítanám, mint egy baráti társasághoz, mivel a leszúrások helyett inkább javaslatokat kapunk mindig, hogy hogyan lehetne javítani a munkamorálon az elkészült termékeken, illetve a vendéglátáson.”*
- **Ösztönzés:** a szervezeti működésbe beépített motivátorok és ösztönző kezdeményezések, amelyek a munkavállalókat serkentik. *„A szervezet, ahol dolgozom olyan, mint az otthonom. Teljesen olyan, ki van sajátítva. A barátaim bejárnak, mondom, a kollégáimmal nagyon jóba vagyok. Hát végül is otthonosan érzem magam, van konyhám fürdőszoba minden. Szóval nagyon patent. Teljesen-teljesen jól felszerelt az egész, szóval le is tudok tusolni, tudok főzni bármit. 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.”*
- **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. Ez általában 99,9%, amit mi meg akarunk ütni,*

*mindig erre hajtunk, mind a cég, mind a csoport. És hát szerintem, ha nem hazudnak nekünk, akkor jó úton járunk.”*

- **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.”*
- **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.”*
- **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. Elkezdjük a munkahelyen. Ott van valami bevezető, hogy hogy ráhangolódjunk a feladatra, aztán megismerjük ugye a promóciós anyagot. Általában három-négy havonta változik és utána kimegyünk oda, ahova ... a kijelölt helyre és megkezdjük a promotálást.”*
- **Mozgalmasság:** a munkavégzésben megjelenő lendületesség, haladás. Mennyire dinamikus az adott munkakör. A munkavállaló a munka leírásában arra koncentrál, hogy mennyire jellemző a mozgalmasság. *„Siker, nyereség, munka, munka, meg talán annyi, hogy a mostani időszakra jellemző az, hogy nincs ott öregnek mondható ember, és ez furcsa. 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 mókuskerék, és legtöbbször ott tölti az ember az idejét. Hajtani kell, mi annyira nem tudjuk, hogy jó-e, de elvileg az jó, ha hajtjuk. Gondolom, jó*

*kondiban tartja a kis mókust. Néha elmegyünk aludni, pihenni, aztán vissza a mókuskerékbe.”*

- **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. Nehezen szervezhető, tehát nehezen lehet az összhangot a szervezeti részlegek között, ezért is gyakran kell tartani értekezletet. Bonyolultan összetett, egy külső szemlélődőnek nehéz bemutatni, mert nagyon eltérőek a feladatok az egyes részlegek között. A dolgozói gárda próbál összhangban tevékenykedni.”*
- **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. A vendégek, akik bejárnak hozzánk érzik azt, hogy ez egy ilyen kicsit bensőségebb családiasabb közeg.”*
- **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 méssz 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.”*
- **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.”*
- **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. Ez a fő irányvonal, azt gondolom, hogy ugye hárman kezdtük mi együtt dolgoztunk előtte is. Teljesen üres épülettel kezdtünk, mindent föl kellett építeni,*

*de ez így nagyon jó kis kihívás volt mindenki számára, hogy nulláról elindítani egy ilyen céget, élveztük is nagyon.”*

Példa a szervezeti siker történetek tematikus kódjaira:

- **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.”*
- **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. De ugye én tesztmérnök vagyok és amikor kialakítottuk ezt a szobát, illetve hát folyamatba, és bármikor valami új dolgot kell kitalálni azt általában ugye én magam.”*
- **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.”*
- **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. A néni nem is akarta elhinni, hogy ilyen szerencséje volt – mondjuk így. De végül is így akkor a*

*kollégák valóban hitelesítették neki, hogy de hát ez tényleg így van, és őt nem átverni szeretnék, mert olyan nagy hévvel visszatelefonált a néni, hogy képzeljük el, hogy ő hogy járt és hogy őt milyen szélhámosok át akarták verni. Egyébként nagyon kis mosolygós történet, de jó érzéssel töltötte el a kollégákat is, hogy tudtunk segíteni és megoldottuk.”*

- **Segítségnyújtás:** a siker alapja az, hogy az elbeszélő kollégájának vagy vezetőjének tudott segítséget nyújtani. *„Azt gondolom, hogy a legelső befektetés a folytatás ellenére az elején mindenképpen egy siker volt, ugye én 2010 közepe óta próbálom itt a dolgomat tenni napról napra. Felmerült egy befektetési lehetőség egy geotermális projekt kapcsán, elkezdtük összerakni a projektet, mind pénzügyi oldalról kerestük a kockázatokat, kerestük a bővülési lehetőségeket, készítettük az anyagokat, közben finanszírozást próbáltunk a projekthez nyújtani, tehát egy sokszálon folyó történetet próbáltunk meg megzenésíteni. 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.”*
- **Integráció:** egy új ötlet elfogadása vagy egy újonnan jövő kolléga befogadása a munkahelyi közösségbe. *„Én magát azt a ténytet 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. Befogadóak voltak. Volt, akit régebből ismertem, tehát nem volt semmiféle probléma. Nyitottak az emberek egymás iránt, tehát azt vettem észre, hogy itt a munkahelyen szerencsére nem egymás ellen vannak az emberek, hanem egymásért. Én csak örülhettem ennek. Nyilván. Nem feltétlenül érzi azt az ember először, hogy most tényleg örülnek nekem, vagy csak úgy csinálnak.”*
- **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.”*
- **Elismerés, előléptetés:** szakmai előrehaladás, a közvetlen vezetőtől kapott pozitív visszajelzés, amely a karrier tovább épülésében segít. *„Úgy néz ki nálunk ez az egész*

szervezet, hogy vagyok egy pozícióban és van lehetőség arra, hogy én egy magasabb pozícióba lépjek és ez volt nekem a 2014-es év utolsó negyedéve. 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 betöltnem. Ez több pénzzel jár, nem gondolom, hogy több idővel jár, de valamivel azért csak-csak több idővel is jár. És hát az idő pénz.”

- **Lehetőségek:** a siker alapja, hogy a szervezetben lévő erőforrásokat lehetőséget használta ki a munkát végző. „Általában a munkáink végén sikerélménnyel távoztunk, de talán automatizált feldolgozás témakörben az első munkánk volt a legnagyobb sikerélmény. 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.”
- **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. A későbbiekben beszéltem a másik fiatalemberrel is, illetve ezekre az AA-s gyűlésekre tudtam javasolni, hogy menjenek oda, próbálják meg esetleg, hátha ott a szakmabeliek tudnak segíteni. Ez nekem azért is volt fontos érzés, mert kicsit úgy érzetem, hogy az ő kis személyes aurájukba bevontak volna engem is, a kis életükbe... főleg, hogy tőlem... én 25 éves vagyok, tehát viszonylag fiatal, és ő egy idősebb ember volt, aki hozzám fordult segítségért. Ez egy kicsit megérintő volt számomra.”

Példa a szervezeti kudarctörténetek tematikus kódjaira:

- **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. És az interjú az egy nagyon kétélű fegyver, és sohasem lehet biztos az ember abban, hogy az, aki jól szerepel az interjún, az be is válik, és jó is lesz. Tehát ilyenekből fakadnak a kudarc élmények is, hogy még sem tudták azok az emberek beváltani a hozzájuk fűzött reményeket.”*

- **A körülmények áldozata:** absztraktnan fogalmaz, felelősségvárás, T/1-ben fogalmaz; mások rossz teljesítménye. Olyan helyzetbe kerül, aminek az okai és a megoldása nem esik az ő kontrollja alá. *„Amikor a 2009-es válság beütött, és mindenhová begyűrűzött, és minket is elért, akkor elindultak a tömeges leépítések, illetve beruházásoknak a visszaszorításai. És amikor arra lettünk volna kíváncsiak, mi szorgos hangyák, a dolgozók, hogy tudjuk, hogy mire számíthatunk, illetve mi várható, mi várhat még ránk, akkor a vezetőink gyakorlatilag elénk álltak és tartottak egy ún. all staff meetinget, ahol elmondják egyesével, hogy bizonyos szempontokból, mi történt a cégnél, mi várható, mit jósolnak. 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.”*
- **Kellemetlenség/ Rossz érzés:** érzelmi fókusz, rossz érzés, feleslegesség érzése, feleslegesnek érzi a munkát. *„Részt vettem egy nemzetközi rendezvénynek a szervezésében, és elég jól csináltam három éven keresztül. És egy betegség miatt, amit igazából alibinek használtam, tehát ki tudtam szállni ebből a körből, és azért döntöttem e mellett, mert nagyon frusztrált az, ahogy a vezetők ehhez a kérdéshez álltak, és nem lehetett azt mondani, hogy figyelj, Te vagy az, aki ezzel meg van bízva, találj ki, csinálj meg, bízunk benned és hajtsd végre, hanem beleszóltak. 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 a kudarc, hogy akiknek én átadtam időben, és szóltam, ők nem akartak emberszámba venni, és kérdezni*



*azt, akinek vannak tapasztalatai, vagy javaslatai, 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. *„Bár nem egyedül kötöttem ezt az üzletet és ő volt egy kisebb fajta nyomás arra az emberre, azt gondolom, mert ketten a mentorral együtt kötöttük és meglehetősen befolyásolható volt ez az ember. És ő azért kötötte meg ezt a biztosítást, persze mert azt mondtuk persze hát kösse meg mert jó lesz neki. Végül is, igazából ő ezt nem is alaposan nem gondolta át alaposan. 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.”*
- **Pletyka/ bántalmazás:** rosszindulat, ármánykodás, magányosság, mobbing/ bullying. *„Ez a kudarc lehet, csak valami negatív élmény is, hogy az egyik kolleganőben való csalódás. 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. Tehát van egy ilyen kis hárpia ott köztünk, vagy szarkeverő, vagy spion és akkor ezzel kapcsolatban volt ilyen negatívabb élményem egy-két alkalommal. De amióta rájöttem, hogy ilyen, azóta nem foglalkozom vele. Meg rossz gyerek, amikor közölte, hogy mondjak föl. Két- három hete, nyolcadikos. De annyira nem érintett mélyen, mert tudom, hogy milyen a gyerek.”*
- **Szervezeti szintű kudarc:** (ha több embernek kellemetlensége vagy vesztesége származik) rossz teljesítmény (akár egyéni, akár szervezeti szinten) selejt, kár, baleset, vita az ügyféllel, segíteni szerettek volna. *„Háromnapos megrendelési határidő, ugye azt jelenti, hogy hetvenkét óra. Az ügyfél a hetvenkettedik óra tizenhat percnél küldte a levelet, egy neves budapesti ügyvédi irodának küldve másolatba, meg a gazdasági kamarának, meg nem tudom milyen hatóságnak feljelentés gyanánt, hogy hetvenkét óra és tizenöt perc alatt nem végeztük el azt, amire három napot vállaltunk. 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.”*

- **Mindennapi bosszúságok:** a szervezet működéséből fakadó fennakadások, rendszer szintű problémák, a rendszer, mint ellenség, vezetők akadályoznak; Bizonytalanság/tehetetlenség. *„Mindig összehasonlítanak minket a régi szolgáltatóval, holott az egy picike kis kft volt, ahol kevés ember dolgozott, rugalmasak voltak és egy ilyen nagy időzjelben vízfej szolgáltató jött a helyébe, aki természetesen nem így működhet olyan hatékonyan vagy gyorsan, mint egy pici. Ezt, ilyen példát tudnék mondani: bemész egy pici közértben a lakótelepen, ott nem kell sokat sorban állnod, rögtön ott vagy, kezedbe 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.”*
- **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:** hajszoltság/ 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. Hát bizony ez most nagyon rosszul érintett, hogy ez most kudarc vagy nem kudarc, nekem azért volt kudarc mert legbelül az ember mégis úgymond önértékelési problémái lesznek rögtön, hogy úristen erre sem*

vagyok képes? De aztán mint utóbb kiderült ez nem azért van, hanem azért mert ők is nyomás alatt vannak és ezért a dolgozókra terelik rá azokat a feszültségeket amik bennük is vannak.”

- **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. Tehát ő éppen, hogy munkába volt és mondta, hogy ekkor nem tud ott lenni, mert akkor dolgozik, mert, hogy megígérte, hogy ő akkor ott lesz még és akkor, hogy mondja azt, őrá még számítanak. Akkor mondtam neki, hogy akkor jelentsen beteget, azt mondja, de hát rám számítanak. Én azt gondolom, hogy ha én egy munkaadó vagyok, akkor, ha egy új dolgozó jelentkezik, és ezt mondja, és nem azt mondja kapásból, hogy akkor beteget jelentek vagy hazudok valamit, vagy letojom, ami addig volt, mert akkor most már ide jövök.”
- **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 viszonzozzák, 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. Mindazonáltal el is, tehát elfogadom a döntését, mert valószínűleg kockázatosabb lett volna engem, mint új dolgozót, újabb dolgozót választani, mint egy rutinos, régebbi kollegát visszavenni a helyemre. De alapvetően az elmúlt egy pár hónapban beigazolódt, hogy sem a munkatársaim, sem a jelenlegi főnök, meg sem én nem látjuk helyesnek ezt a döntést. Akkor ott jó döntés volt, most már, most már, most már tudjuk, hogy nem is volt helyes döntés. Így egy kicsit ez számomra kudarc.”

## A tematikus kódok eloszlása a teljes mintán

Az alábbiakban azt ismertetjük, hogy az egyes kódok mentén miként oszlik meg a vizsgálatunkban szereplő munkavállalói minta. A három interjúkérdés tematikus változóit külön táblázatokban tárgyaljuk a jobb átláthatóság kedvéért.

**Táblázat 5.** Tematikus gyakoriságok  
a *Szervezetbemutató* történetekben

Kódok	Hányszor jelenik meg
Biztonság	34
Fizikai feltételek	73
Pénzügyek	73
Társas környezet	218
Hierarchia	212
Szervezet célja	89
Én a szervezetben	149
Karrier	12
Megbecsülés	46
Visszajelzés	33
Ösztönzés	24
Egyértelmű üzenetek	55
Szabályozottság	103
Véleménynyilvánítás	69
Feladat leírása	115
Mozgalmasság	39
Komplexitás	35
Összetartozás	88
Szokások	24
Hagyomány	13
Történetiség	14

**Táblázat 6.** Tematikus gyakoriságok  
a *Szervezeti siker* történetekben

Kódok	Hányszor jelenik meg
Saját siker	166
Csoportsiker	82
Összhang a munkatársakkal	60
Ügyféllel kapcsolatos siker	86
Segítségnyújtás	48
Integráció	38
Hatékony munka	90
Elismerés/ Előléptetés	125
Lehetőségek	46
Kihívás	107

**Táblázat 7.** Tematikus gyakoriságok  
a *Szervezeti kudarc* történetekben

Kódok	Hányszor jelenik meg
Saját kudarc	74
Körülmények áldozata	134
Rossz érzés	121
Rossz hozzáállás	137
Pletyka/Bántalmazás	38
Szervezeti szintű problémák	93
Mindennapi bosszúságok	61
Technikai problémák	76
Túlterheltség	40

Be nem válás/ elbocsájtás	31
Karrier elakadás	31

**Táblázat 8.** Eredmények: tematikus kódok és a szervezeti kérdőívek (Független-mintás T-próba)

	Elvándorlás	Azonosulás	OCB	Elégedettség	Bizalom	Stressz
<b>Szervezetbemutató</b>						
Biztonság	,007 +	,001 -		,008 -		
Fizikai feltételek		,036 -				
Társas környezet					,007 +	
Szervezet célja						
Visszajelzés	,027 +			,041 -		
Feladat leírása	,006 +					
<b>Szervezeti siker</b>						
Csoport siker					,046 +	
Hatékony munka	,007 -			,034 +		
<b>Szervezeti kudarc</b>						
Rossz hozzáállás				,005 -		,011 +
Mindennapi bosszúságok					,021 -	
Be nem válás				,003 +		

'+' Akinél **megjelenik** az adott téma, annál szignifikánsabban **magasabb** értékű a szervezeti változó

'-' Akinél **nem jelenik meg** az adott téma, annál szignifikánsabban **magasabb** értékű a szervezeti változó

Annál a munkavállalónál, akinél megjelenik a Biztonság, a Visszajelzés és a Feladat leírása tematika, azoknál szignifikánsan magasabb az elvándorlási szándék. Akinél pedig nem jelenik meg a Hatékony munka tematika, annál az elvándorlási szándék szignifikánsan magasabb.

Az azonosulás változó annál a csoportnál jelenik meg szignifikánsan magasabban, akiknél nem jelenik meg a Biztonság és a Fizikai feltételek téma. Az OCB változó kapcsán nem találtunk kapcsolatot a tematikus változókkal. Az elégedettség azoknál a munkavállalóknál mutat magasabb értéket, akik a Hatékony munkáról és a Be nem válásról beszélnek, továbbá azoknál, akik nem beszélnek a Biztonság, Visszajelzés és a Rossz hozzáállás tematikájáról. A Bizalom azoknál a munkavállalóknál mutat magasabb értéket, akik beszélnek a Társas környezetről, valamint a Csoportsikerről, illetve nem beszélnek a Mindennapi bosszúságokról. A szervezeti stressz értéke azoknak magasabb, akik a Rossz hozzáállás témáját említik meg.

### Gyakorisági kódok

A gyakorisági kódok legnagyobb csoportjához a NarrCat elemző Ágencia-modulját használtuk. A NarrCat egy olyan narratív pszichológia elemzéshez használható 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 szöveggörnyezetet 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 már korábban említett relatív gyakoriságot számolva.

Az Ágencia modul gépi futtatása után további pontosító kézi kódolást is elvégeztünk. Az aktivitás, passzivitás és az intenció kapcsán azt is kódoltuk, hogy az adott nyelvi aktivitás kihez tartozik. Például, hogy az adott aktivitás a narrátorhoz, a szervezethez, a közösséghez vagy a szervezet környezetéhez tartozik-e. Ebből kifolyólag olyan kódok születtek, mint:

- **Narrátor aktivitás:** az elbeszélő saját cselekedeteit, kezdeményezéseit sorolja fel és hangsúlyozza, többnyire E/1 személyben lévő igék és a hozzájuk tartozó cselekmény kerül ide. *Megtettem; elintéztem; sikerült meggyőzőnöm; átmentem hozzájuk és megbeszéltem velük.*
- **Szervezeti aktivitás:** az elbeszélő az aktivitás, illetve az igei kifejezéseket a szervezet általános tevékenységeként ismerteti. E/3 illetve T/3 személyben kerülhetnek

megfogalmazásra. *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. *Megoldottuk a feladatot; Átnéztük a könyvelést; Közösen 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. *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. *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. *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. *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. *Velük szedték össze; Nem volt képes önmagán segíteni; Nem tudtak rá reagálni időben.*
- **Narrátor intenció:** a beszélő a szándékát fejezi ki. A szándékokat pedig önmagának tulajdonítja. *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. *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. *Nem akartuk, hogy ez bekövetkezzen; Az volt a tervünk; Rá akartuk venni a főnököt; nem tudom melyikünk akarhatta 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. *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. *Meg volt nekem tiltva; Akkor még nem mehettem; Át kellett nézmem; Nem volt szabad; Levítették velem.*

Folyamatos, kézi kódolással kiemelt változók

Ezekon túl néhány olyan gyakorisági változót is kódoltunk, amelyet kézi elemzéssel emeltünk ki a szövegből. Ebbe a csoportba olyan változók tartoztak, amelyek kódolása nehezen gépesíthető, mégis lényeges pszichológiai információt hordozhatnak. Ezek az alábbi változók voltak:

- **E/1 személyes névmás:** *én/ engem/ nekem/ miattam*
- **T/1 személyes névmás:** *mi/ minket/ bennünket/ számunkra/ nekünk*
- **T/3 személyes névmás:** *ők/ azokat/ őmiattuk/ nekik*
- **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 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/ meggyőződése, 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.*

Demográfiai mutatókkal kapcsolatos összefüggések: (életkor; mennyi ideje dolgozik a munkahelyen; munkabér; szervezeti pozíció).

**Táblázat 9.** Korrelációk a demográfiai változók és a folytonos nyelvi változók között

Változók	Mennyi ideje dolgozik	Életkor	Havi nettó munkabér
T/3		-,159*	
Kognitív negatív	-,142*	-,137*	
Pozitív érzelem	-,157*		
Negatív érzelem	-,163*		
Narrátor aktivitás			-,171*
Szerv. passzivitás	,221**		

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

A szervezeti beosztás mentén nem találtunk különbséget a csoportok között a nyelvi változók mentén.

Korrelációs eredmények a nyelvi változók kapcsán

A folyamatos nyelvi változók és a szervezeti mérőeszközök együtt járásai. A 14. táblázatban ismertetjük a Pearson korrelációval kapott együtthatókat. Az alábbi táblázatban a szignifikáns korrelációkat mutatjuk be.

## Lineáris regressziós eredmények

Kutatásunk egyik alapvető célkitűzése volt, hogy azt vizsgáljuk milyen kapcsolat van a narratív módszerek biztosította eredmények és a szervezeti kérdőíveken mért eredmények között. Egyfelől ezáltal a narratív módszer szervezeti validálásának folyamatát kívántuk elkezdni, másfelől úgy véltük, hogy a narratív módszer által olyan pszichológiai részinformációkhoz tudunk hozzájutni, amelyekhez a kérdőívek használatával nem. Megvizsgáltuk tehát, hogy a narratív elemzések eredményeit függő változóként használva, milyen regressziós magyarázó modelleket tudunk megalkotni, amely modellekben a független változó a szervezeti kérdőíveken elért eredmény. Az alábbiakban ezeket a modelleket ismertetjük. A narratív változók közül egyaránt felhasználtuk a folyamatos és kategoriális változókat.

### 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. Az elvándorlási szándékot egy olyan kimeneti változóként tekintettük, amely egy sajátos szervezeti viselkedést mér, épp ezért indokoltnak találtuk, hogy feltárjuk a nyelvi változókkal való kapcsolatát. Mindkét modell esetében az volt a feltételezés, hogy megtalálható-e a nyelvi változóknak egy olyan csoportja, amelyben a benne lévő változók bejósolják az elvándorlási szándék kérdőíven elért pontszámot.

A korrelációs együtt járások mentén arra lehetett következtetni, hogy a T/3; Mi Intenció és a Negatív érzelem változók lesznek azok, amelyek szerepet játszanak majd a modellben. 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<sup>2</sup> 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.

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

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

Megjegyzés \* p<0,05

A tematikus változók esetén szintén lineáris regressziót futtattunk. 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. A korábban megvizsgált T-próbák kapcsán arra lehetett következtetni, hogy modellben a Biztonság, Visszajelzés, a Feladat leírása és a Hatékony munka változók fognak szerepet játszani a modellben. Amit ezzel szemben láttunk, hogy hat tematikus változó is szerepet játszik a modellben. Ezek a: 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 R<sup>2</sup>-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.

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

Változók	Elvándorlási szándék		
	b	SE	$\beta$
(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 <sup>2</sup> =,120 (F(6,247) = 6,745, p = ,000)		

Megjegyzés \* p<0,05; \*\* p<0,01

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 fügő változó a Szervezeti azonosulás volt. 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 R<sup>2</sup>-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.

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

Változók	Szervezeti azonosulás		
	b	SE	$\beta$
(Konstans)	4,047	,176	-
Mi intenció	,035	,014	,183*
Kognitív semleges	,045	,021	,153*
Modell	adjusted R <sup>2</sup> =,040 (F(2,183) = 4,873 p=,009)		

Megjegyzés \* p<0,05

A második modellt a tematikus változók mentén alkottuk meg (STEPWISE). A függő 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 R<sup>2</sup>-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.

**Táblázat 13.** Lineáris regresszió. Függő változó: Szervezeti azonosulás. Független változók: Biztonság, Fizikai feltételek, Visszajelzés, Rossz hozzáállás, Lehetőségek. (N=240)

Változók	Szervezeti azonosulás		
	b	SE	$\beta$
(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 <sup>2</sup> -érték ,091 (F(5,234) = 5,791, p=,000)		

Megjegyzés \* p<0,05; \*\* p<0,01

## Második vizsgálat

### Az adatfelvétel menete

A második vizsgálat mintavételi szakasza 2019. február – 2019 április között zajlott. 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 vehetnek. A kérdőívcsomagban demográfiai kérdések és szervezetpszichológiai kérdőívek szerepeltek. A kutatás magyar és angol nyelven zajlott. A kutatás etikai engedély száma: 2019/96.

### A kérdőív felépítése

A kérdőív demográfiai kérdésekből és szervezetpszichológiai kérdőívekből állt. A demográfiai kérdések a válaszolók néhány a munkavégzéssel kapcsolatát rögzítették, anonim módon. Az adatok alapján a személyek nem azonosíthatók semmilyen módon.

A demográfiai kérdések az alábbiak voltak: nem, életkor, legmagasabb iskolai végzettség; mennyi ideje dolgozik az aktuális munkahelyén; hányadik munkahelye a jelenlegi;

szervezetben elfoglalt pozíció; lakóhelye típusa, havi nettó munkabér és a munkahely mely ágazatba sorolható; hogyan értékeli a közvetlen vezetővel való kapcsolatát. A kérdőív az alábbi kérdőíveket tartalmazta a demográfiai kérdőíveken túl.

- Szervezeti elvándorlási szándék (Olusegun, 2013)
- Szervezeti elégedettség (Sass, 2005)
- Szervezeti elköteleződés (Kanning és Hill, 2013)
- Szervezeti metafora (saját készítésű mérőeszköz)

#### A 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.)

#### Adatfeldolgozás

Az adatfeldolgozáshoz az **SPSS-program 19-es** verzióját használtuk. Kiszámításra kerültek a kérdőívek alskálái. Ezekkel korrelációs és lineáris regressziós vizsgálatokat végeztünk.

A metafora kérdőív saját fejlesztésű eszközként került be a vizsgálatba. A kérdőív egy kérdésből és 15 itemből áll. 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. Példa az itemekre: fejetlenség 1 2 3 4 rendezettség; cserbenhagyás 1 2 3 4 támogatás. Ezekből 15 található. Az alacsony érték mindig a negatív melléknevet jelölte, a magas érték pedig mindig a pozitívot. Ennek a 15 skálának a segítségével a válaszolók értékelni tudták az általuk írt metaforát. A pontszám 15 és 60 pont közé eshetett; minél magasabb pontszámot adtak, annál pozitívabban értékelték a metaforát.



Táblázat 16. Korrelációk a 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
$\alpha$	,941	,920	,923	,914

Megjegyzés \*\*  $p < 0,01$

Ezt követően lineáris regresszió elemzéssel megvizsgáltuk, hogy a szervezeti elköteleződést milyen mértékben jósolja be a metafora, az elvándorlás és a szervezeti elégedettség. 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.

**Táblázat 17.** Lineáris regresszió. Független változó: Elköteleződés. Független változók: Elvándorlás, Metafora, Elégedettség (N=323)

Változók	Elköteleződés		
	b	SE	$\beta$
(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 \*  $p < 0,05$

## VII. Az eredmények értelmezése

### Előjáróban

Az eredmények értelmezése és megvitatása kapcsán a hipotézisek részben felvázolt sorrendet követjük. Általánosságban elmondható, hogy az eredmények abba az irányba mutatnak, hogy az általunk kijelölt célkitűzés hasznos volt a szervezeti vizsgálatok szempontjából, ám az elméletek operacionalizálásának és szervezeteken belül végzett narratív módszertanok finomítására és pontosítására lesz szükség a jövőben. A kutatás során jóval több adat került begyűjtésre, amelyekből még ennél is több összefüggés és eredmény származott. A dolgozat befogadhatósága és követhetősége szempontjából viszont ezen eredményeknek egy kisebb szeletére koncentráltunk. Leginkább a narratív gyakorisági elemzésből és a tematikus tartalomelemzésből származó eredmények tárgyalására koncentráltunk. Ezeket vetettük össze a szervezetpszichológiai kérdőívek eredményeivel – különös tekintettel a szervezeti azonosulásra és a szervezeti elvándorlási szándéokra. A legizgalmasabb, illetve újszerűbb eredmények ennek értelmében azok, amelyek a két mérőeszköz közötti összefüggések között keletkeztek. A dolgozat újszerűségét az adta, hogy egyéni szintű szervezeti jelenségeket tudtunk együtt vizsgálni egyéni szervezeti narratívumokkal. Az klasszikus kérdőívek által mért jelenségek ezáltal jobban megérthetővé válnak, hiszen egy érzékeny mérőeszköz (narratív interjú) eredményeivel tudtunk kiegészíteni az ezek által biztosított adatokat.

**Hipotézis 1.:** korreláció és variancia-analízis eredmények a szervezetpszichológiai kérdőívek faktorai között.

Ezzel a hipotézissel azt kívántuk bemutatni, hogy az általunk a dolgozatban vizsgált szervezeti azonosulás és szervezeti elvándorlási szándék, miként helyezkedik el más szervezetpszichológiai változók, illetve egyéb demográfiai változók kontextusában. A **2. számú táblázat**ból látható, hogy az elvándorlási szándék egyaránt negatív korrelációt mutat az életkorral és a munkaévekkel. Ez alátámasztja azt a szakirodalomban meglévő ismeret, hogy egyfelől minél idősebb a munkavállaló, annál kevésbé jelenik meg nála a szervezet elhagyásának szándéka. Ez az idősödő munkavállalók újbóli munka találásának nehézségeivel is magyarázható egyfelől. Másfelől felmerülhetnek generációs különbségek is; az Y-generáció tagjai sokkal inkább mobilisek, nem töltenek el egy egész karriert egy szervezeten belül. A munkaévekkel mutatott negatív korreláció inkább beszél a szervezettel való kapcsolódás jelenségéről. Minél régebb óta dolgozik az egyén egy adott munkahelyen, annál inkább

hozzászokhatott a szervezet társas valóságához, részévé vált az értelemadási folyamatoknak. A havi nettó munkabér és az elvándorlási szándék negatív korrelációja nem szorul sok magyarázatra: minél alacsonyabb a munkabér, annál magasabb a munkavállaló szándéka arra nézve, hogy új munkahelyet keressen.

A szervezeti azonosulás és a demográfiai változók közötti korreláció, szintén a **2. számú táblázatból** olvasható ki. A szervezeti azonosulás pozitív korrelációt mutatott az életkorral és a munkaévekkel. Minél idősebb a személy és minél régebb óta dolgozik a munkahelyen, annál jobban azonosul. Ez fenti bekezdésben megkezdett gondolatunkra jól rímel, főleg a munkaévek tekintetében. A régebb óta szervezetben dolgozó munkavállalónak több lehetősége volt a szervezeti konstrukciós folyamatokban részt vennie, ebből kifolyólag pedig jobban érti és átlátja azokat. A havi nettó munkabér és a szervezeti azonosulás között is pozitív szignifikáns korreláció mutatkozott a mintán, ám a korrelációs együtthatóból látszik, hogy ugyan van valamennyi szerepe a munkabérnek, azonban ez meglehetősen kis mértékű.

A vezetők és a beosztottak között mutatkozó különbség az elvándorlás és a szervezeti azonosulás kapcsán sok szempontból magyarázható. Ám a mi magyarázatunk, a dolgozat keretein belül maradván, a vezetők konstrukcióban betöltött szerepére fókuszál. Ahogy az első fejezetben kifejtettük Smircich és Morgan (1982) kapcsán a vezetőnek kulcsszerepe van a szervezet valóságának alakításában. Ez a fajta társas súly azzal is együtt járhat, hogy a vezető jobban képes azonosulni a szervezet egészével, és ebből kifolyólag kevésbé jelenik meg nála a szervezet elhagyásának szándéka.

A **3. számú táblázatból** 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 összpontszámaival. Egyedül a szervezetben megélt Stressz változóval mutat pozitív irányú korrelációt. Ezek az eredmények mind az elvárt irányba mutatnak. Ha magas az azonosulás, az elégedettség és szervezeti bizalom, és a szervezeti polgárság értéke, akkor alacsony az elvándorlási szándék. A magas szervezetben megélt stressz pedig magas elvándorlási szándékkal jár együtt. Ezek az eredmények azért jelentősek számunkra, hiszen megerősítik, amit az elvándorlási szándékról az eddigi irodalmak alapján tudtunk, másfelől felhívják a figyelmet arra, hogy az elvándorlás egy komoly következménye annak, hogy a munkavállalónak nem sikerült beilleszkednie a szervezet társas valóságába (vö. társas tőke elmélet). Szintén a **3. számú táblázatból** kiolvasható, hogy a szervezeti azonosulás az elvándorlási szándék „tükörképe” abban az értelemben, hogy pozitív korrelációt mutat a szervezeti Elégedettséggel, Bizalommal és az

Szervezeti polgársággal, és negatív korrelációt mutat a Szervezetben megélt stresszel. Az elvándorlás és azonosulás közötti erős negatív korreláció szintén a várt irányba mutat, és ez lényeges számunkra azért, mert így jól rá tudunk mutatni arra, hogy a dolgozat elméleti háttérében miért ezt a két változót emeltük ki és használjuk a narratív eredményekkel való összevetésben. A szervezeti kérdőívek alsókálái közötti korrelációkat a **14. számú táblázat** tartalmazza.

**Hipotézis 2.:** korrelációs eredmények a szervezeti kérdőívek és a narratív elemzésből származó gyakorisági adatok között.

Ebben a hipotézisben vizsgálatunknak azt a részét tárgyaljuk, amely a két típusú mérőeszköz közötti összefüggésekről számol be. Dolgozatunknak talán ez az egyik legújyszerűbb része – milyen összefüggések mutathatók ki a szervezeti változók és a szervezeti történetekben talált nyelvi gyakorisági változók között. Az itt kapott eredmények jelen vizsgálatban azonban több kérdést vetnek fel, mint amennyit megválaszolnak. A **15. számú táblázatban** számoltunk be a korrelációs eredményekről. A táblázat alapján látható, hogy a korrelációs együtthatók meglehetősen alacsonyak és jószerével esetlegesek. Az első fontos tapasztalat, hogy nincs túl sok korreláció a két mérőeszköz közötti változók kapcsán. Az alacsony korrelációs együtthatók, más narratív vizsgálatokhoz hasonlóan, alacsonyak. Dolgozatunk egyik célkitűzése az volt, hogy azonosítani próbáljuk azt a beszédmódot – a nyelvi változóknak azt a konstellációját – amely a munkavállalói attitűdöt plasztikusan meg tudja mutatni. A szervezeti kérdőívekkel mutatott korrelációk alapján ezt emiatt a dolgozat keretein belül nem tudjuk megtenni. Az mindenestre látszik az adatok első áttekintése alapján, hogy a két mérőeszköz egymástól eltérő attitűdöket és viselkedéseket mér, eltérő módokon. A narratív módszer ez alapján történő validálása nem lehetséges. Ez mindenképpen további vizsgálatok és egy eltérő operacionalizálási folyamatot igényel majd.

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 érzelmek 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 érzelm 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. Bíztható 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.

**Hipotézis 3.:** összefüggések a kérdőíves eredmények és a szervezeti interjúkban kódolt tematikus változók között.

Ebben a hipotézisben egy tartalomelemzési kérdésfeltevést tárgyalunk. A tematikus elemzés nem tartozik szorosan a tudományos narratív pszichológiai eszköztárhoz. Ezzel a vizsgálati kérdéssel a korábban ismertett szervezeti narratív kutatások módszertanaihoz térünk vissza. A tematikus kódok, ahogy azt a módszertani részben ismertettük a történetek átolvasása után jöttek létre – a kódolást egyszerre mindig több kódoló végezte. A hipotézis

kapcsán az egyik legfontosabb kérdés az volt, hogy feltárjuk, a magyar munkavállalók milyen típusú történeteket mondanak akkor, amikor a munkahelyi szervezetük bemutatására kérjük őket, illetve szervezeti siker és kudarc történeteket kérünk tőlük. A különböző kódok előfordulásának mennyiségeit az **5., 6., és 7. számú táblázatok** tartalmazzák. Ezekben a táblázatokban azt láthatjuk, hogy a teljes mintát tekintve hány munkavállalói történetben jelentek meg az egyes témák. A **szervezetbemutatósi** történetek mutatták a legszéleskörűbb képet a témák mennyiségét illetően; ezekben 21 féle különböző témák azonosítottak a kódolóink. A társas környezet és a hierarchia témája szinte mindegyik narratívumban megtalálható volt. A hagyomány, a szervezet történetisége és a karrier szinte alig volt mérhető. A szervezeti siker és kudarc történetek már jóval konkrétabbak voltak a témák szempontjából, ez a kérdésfeltevés sajátosságaiból is következik. A **szervezeti siker** kapcsán a legtöbbször említett téma a saját siker és az előléptetés volt, a legkevesebbszer pedig az integráció, lehetőségek és a segítségnyújtás témáját említették a munkavállalók. A **szervezeti kudarc** történetek legtöbbször megemlített témái a rossz hozzáállás, a körülmények áldozata (felelősségvállalás hiánya), illetve a rossz-negatív érzések kifejezése. A három legkevesebbet említett téma a karrier elakadás, a be nem válás/ elbocsájtás illetve a pletyka volt. Az itt felsorolt gyakoriságok, inkább egy feltáró vizsgálat szempontjából érdekesek elsősorban. Továbbá azért, mert ezek alkották azoknak a változóknak az alapját, amelyet ennek a hipotézisnek a kapcsán tárgyalunk.

A **8. számú táblázatban** találhatóak annak a független mintás T-próbának az eredményei, amelyek a szervezeti változók és a tematikus változók között összefüggéseket tartalmazzák. A tematikus kódok meghatározása után, minden kód kapcsán létrehoztunk egy kétértékű változót, amely azt tartalmazta, hogy az adott munkavállaló történetében megjelenik-e az adott kód vagy sem. Ezt a változót használtuk csoportosítóként a T-próba során, a függő változók pedig a szervezeti kérdőívek skálái voltak. Ezek alapján az elvándorlási szándék és a szervezeti azonosulás további nyelvi jegyeit tudtuk azonosítani. A táblázatból az látszik, hogy azok a munkavállalók mutatnak szignifikánsan magasabb elvándorlási szándékot, akik megemlítik a szervezetbemutatósi történeteikben a biztonság, visszajelzés és a feladat leírása témákat, továbbá akik **nem** említik a hatékony munka témáját a szervezeti sikertörténetekben. Azok a személyek tehát, akiket, ha arra kérünk, meséljenek egy jellemző történetet a szervezetről, amiben dolgoznak, és olyan témákat említenek, mint a biztonság, visszajelzés és munkafeladataik pusztán ismertetése, valószínűleg magasabb elvándorlási szándékkal rendelkeznek. Ez abból a szempontból logikus, hogy a szervezet bemutatás kapcsán ezek a

személyek nem a munkavégzés értelméről, távlati sajátosságairól beszélnek, hanem inkább csak szárazan ismertetik a tényeket, valószínűleg kevésbé vannak jó helyen a szervezetben. Ugyanez lehet igaz a hatékony munka témája említésének elmulasztásával a szervezeti sikertörténetekben. A táblázat alapján a szervezeti azonosulás azoknál magasabb, akik **nem** említik a biztonságot és a fizikai feltételeket a szervezetbemutató történeteikben. Ezek az eredmények esetlegesnek tűnnek, és talán azok is, ám éppen az ellenkezőjét mutatják annak, amit a szervezeti azonosulás kapcsán láttunk; és a korábbi eredmények mentén tudjuk, hogy az azonosulás és az elvándorlás egymás tükörképeként viselkedik. Tehát azok a munkavállalók, akik nem említik a különböző szervezeti sajátosságokat és feltételeket a szervezetbemutató történeteikben, inkább a szervezet globálisabb képével és munka értelmével foglalkoznak, ami egy magasabb szintű azonosulást feltételez.

**Hipotézis 4.a:** a szervezeti elvándorlási szándék magyarázó modellje a narratív 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 kérdőívén 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.

**Hipotézis 4.b:** 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 táblázatban** 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 csökkentti 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 szervezetbemutatósi 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.

**Hipotézis 5.a:** 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 táblázatban** 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.



**Hipotézis 5.b:** 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 kérdőívben 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 nyújtottaknál. 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 bemutatottakkal. 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 kudarctörténetekből származó téma, és a munkatársak vagy vezetők negatív szerepét hangsúlyozzák a kudarcban, érthető módon csökkenthetik a szervezeti azonosulást.

**Hipotézis 6.:** a metafora értékelésének összefüggései szervezeti mérőeszközökkel (elvándorlási szándék, elégedettség, szervezeti elköteleződés).

Ebben a hipotézisben a kutatás második vizsgálatának néhány, a dolgozathoz kapcsolódó összefüggését vizsgáltuk. Az elméleti háttér első fejezetében, a szervezetek társas konstruált sajátosságai kapcsán kifejtettük, többek közt, a metafora jelentőségét. A metafora és társas konstrukció a szervezeti kutatásban összefonódik. A metafora (Morgan; Alvesson) szerint egy olyan kognitív eszközünk, amelynek segítségével, nyelvi formában vagyunk képesek kifejezni bonyolult és összetett jelenségeket vagy élményeket. A metafora információ-sűrítő funkciója által nehezen átadható élményeket tudunk nyelvi formában mások (vagy saját magunk) számára közvetíteni. A szervezetek társas konstruált világa, ahogy ismertettük, bonyolult – pontosabban komplex – jelenség. Morgan és Alvesson is azt hangsúlyozzák, hogy a metaforák tanulmányozása segíthet a szervezeti kutatóknak megérteni a szervezetek belső világát, sajátos összefüggésrendszerét. A metaforák, a narratívumokhoz hasonlóan lehetnek a szervezetről szólók (amelyet egy egész közösség tart a magáénak), és lehetnek egyéniek, amelyek az egyének a szervezeti tapasztalataik alapján birtokolnak. Továbbá a szervezeti kutató is birtokolhat egy kutatási metaforát, amely befolyásolhatja a kutatás eszközeit és módszertanát egyaránt. Mi magunk, jelen vizsgálatban az egyéni szintű metaforák gyűjtésével és elemzésével foglalkoztunk. A metaforák elemzése és értelmezése, talán, még a narratívumokénál is nehezebb, hiszen épp a nagyfokú információ-sűrítés miatt, még nehezebb visszafejteni,

pontosan mire gondolt a beszélő, és milyen értelemmel bír számára az adott metafora. Ezért a vizsgálatban mi az ön-kódolás módszerét (Snowden, 2007) alkalmaztuk. Ez lényegében azt jelenti, hogy a beszélőt nem csak a metafora elmondására kérjük, hanem arra is hogy ő maga kódolja, illetve értelmezze azt. Ezzel ki tudjuk kerülni kutatóként a szubjektív vádját, továbbá időt is spórolunk az adatok értelmezése kapcsán – ami szervezeti szempontból meglehetősen előnyös. A szervezeti metaforák ön-kódolása mentén tehát szert tudunk tenni egy olyan folyamatos, kvantitatív változóra, amelyet statisztikai elemzésekben tudunk használni. A metafora ezáltal egyszerre lesz narratív eszköz, (amellyel a komplex konstruált világot, és a személy pszichológiai kapcsolatát ehhez a világhoz) és egyszerre szervezeti mérőeszköz, amely számosítható eredményeket biztosít a számunkra. A metafora kérdőív értékelése úgy zajlik, hogy összeadtuk a munkavállaló által, a 15 skálára adott pontszámokat. Minél magasabb ez a pontszám, annál pozitívabban értékeli a személy a metaforát. Ez véleményünk szerint azt jelenti, hogy magát a szervezetet és a szervezettel való kapcsolatát értékeli pozitívabban. Mivel a metafora a szervezetről szól, a skálák kapcsán pedig a személyt a metafora pontosabb kifejtésére kérjük, ezáltal a metafora pozitívabb értékelése (magasabb érték a összesített skálán) a személy-szervezet pszichológiai kapcsolat erősségét képes megmutatni. Ebben a vizsgálatban a szervezeti azonosulás helyett szervezeti elköteleződést mértünk; úgy véltük ez jelen esetben pontosabban tudja lemérni az egyén-szervezet pszichológia kapcsolatot.

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 **16. 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 értékeli 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 17. 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. Ezzel a két vizsgálattal jól meg lehetett mutatni, hogy a metafora, mint narratív eszköz jól használható a szervezetpszichológiai vizsgálatokban.

### **VIII. Általános megvitatás**

A dolgozat célkitűzése a narratív pszichológia módszertanának alkalmazása volt a szervezetpszichológia területén. Továbbá, hogy az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat gondolata mentén megtudjuk, hogy miként alakulnak a szervezeti azonosulás és a szervezeti elvándorlási szándék narratív jegyei. Ehhez az elméleti háttérben megtárgyaltuk a szervezet, mint társas és narratív konstrukció fogalmát. A társas konstruált terek kapcsán arra a megállapításra jutottunk, hogy a munkahelyeken zajló társas konstrukció jelenségét és a konstrukció eredményeként létrejövő egyéni munkahelyi narratívumokat a narratív pszichológia módszertanával hatékonyan lehet vizsgálni. Az egyéni munkahelyi narratívumok ugyanis az egyén szervezeti identifikációjának lenyomata. A szervezeti azonosulásból – amelyet egyén-szervezet pszichológiai kapcsolatként tárgyaltunk – pedig a munkavállaló szervezethez fűződő attitűdjét és munkahelyi viselkedését tudjuk megérteni. Ezen túlmenően pedig megpróbáltuk a metafora, mint narratív eszköz használatát a szervezetpszichológiai vizsgálatokban.

Általánosságban elmondható, hogy a célkitűzés megalapozott és releváns volt, nem sikerült maradéktalanul igazolni minden feltevésünket. A narratív jegyeknek a szervezeti kérdőíves eredményekkel mutatott alacsony és esetleges korrelációi sok kérdést vetnek fel a jövőbeni kutatások kapcsán. Az egyik feltevésünk az volt, hogy narratív jegyek mentén képesek leszünk felvázolni egy szervezeti beszédmódot – olyan a narratív jegyeknek egy általános konstellációját, amelyek a jól azonosult, vagy a magas elvándorlási szándékkal rendelkező

munkavállalóra, minden szervezeti közegben igaz. Ezt a jelen mintán nem sikerült megtalálni. Legnagyobb valószínűséggel azért, mivel mind a kérdőívek, mind a narratív interjúk egymástól jól elkülönülő aspektusait ragadják meg a szervezeti tapasztalatnak. Ebben a formában egymáshoz mérni őket a jövőben talán nem lesz követendő. A mi intenció kód kapcsán talált eredmények azért bizakodásra adnak okot, hiszen az volt az egyetlen nyelvi változó, amely minden szervezeti kérdőívvel mutatott kapcsolatot. A tematikus kódok elemzése kapcsán felmerült az az ellentmondás, hogy még a Biztonság, Feladat leírása és a Visszajelzés kód, önmagukban való megjelenése növelte az elvándorlási szándékot, a lineáris regresszióban épp fordítva funkcionáltak. Ez azt a feltételezést erősíti meg, hogy a narratív jegyeket mintázatukban kell vizsgálni, önmagukban megjelenítve nem engedik láttatni a teljes képet.

A kutatói kérdésünk formálódása idején (2012 környékén), a narratív pszichológiának abból az állításából indultunk ki, hogy az elbeszélte egyéni élettörténetek az egyén identitásának állapotáról árulkodnak. Mi magunk ezt a gondolatot kívántuk átfordítani a szervezeti kutatás területére, miszerint az egyén szervezeti keretben elmesélt élettörténeti eseményei, majd a szervezeti identitás állapotáról árulkodnak majd. És a történeteket a narratív pszichológia módszertanával elemezve tiszta képet kapunk a szervezeti identitás és identifikáció jelenségeiről. Mindjárt a kutatást megelőző pilóta vizsgálatokból (Restás, 2012; Tolvéth, 2013 – szakdolgozatok) kiderült, hogy a szervezeti tagok nem a klasszikus történeti formában fogalmazzák meg a szervezetről szóló narratívumaikat. Sokszor töredezett, rendezetlen, történeti ív nélküli narratívumokat kaptunk válaszként. Ez a sajátosság a kutatást alapvető módon befolyásolta – egyfelől nem lehetett teljesen a tudományos narratív pszichológia elméletére és módszertanára támaszkodni, másfelől ki kellett dolgozni azt az elméleti keretet, amelynek az ernyője alatt a narratív pszichológiát és szervezetpszichológiát össze lehetett boronálni. Ez lett a szervezetek társas-narratív-komplex elmélete, amelyet a dolgozat elején bemutatunk.

További tapasztalat, hogy a nyelvi változók jelentése nem magától értetődő. Egy másik lényeges kiinduló gondolatunk volt, hogy egy adott konkrét nyelvi változó gyakorisága a szövegen belül egy bizonyos pszichológiai dinamizmust jelöl. Úgy véltük egyértelműen meg lehet állapítani, hogy abban az esetben, ha mondjuk a külső aktivitás változót nézzük (amely a szervezeten kívüli szereplők és kliensek aktivitását jelöli), egy szervezetről szóló történetben ez mindig elégtelen szervezeti azonosulást jelent, hiszen a személy többet foglalkozik a szervezet külső környezetével, mint a belsővel. A mintánk elemzése kapcsán kiderült, hogy ez nem így van. Az első vizsgálat mintájának része egy kb. 30 fős, egy szervezetenél dolgozó

csoport, akik egy civil szervezetnél dolgoznak. Itt a külső aktivitás pozitív színben tűnik fel. Az ő céljuk az, hogy a bajban lévő klienst segítsék, és az ő aktivitása legyen magasabb. Ha ebben a kontextusban magas a külső aktivitás magas, az azt jelenti, hogy jól végzik a munkájukat. Ezért is érdekesebb szervezeti keretben is a nyelvi kódok mintázatában gondolkodni.

A mintavételünk sajátosságai, a szervezetfüggetlen minta kapcsán érdemes beszélni egy szintén fontos tanulságról. Ahogy azt az elméleti háttérben hangsúlyoztuk, a szervezetek olyan társas konstruált terek, amelyek sajátos szabályokkal, és pszichológiai dinamizmusokkal rendelkeznek. Ezeket a dinamizmusokat figyelembe kell tehát venni a narratív elemzések kapcsán. Az előző bekezdésben említett probléma megoldása, jóval megérthetőbbé válik, ha az ott dolgozó munkavállalókat nem egy versenyszférában dolgozó szervezet tagjaival hasonlítjuk össze. A narratív vizsgálatokat tehát úgy érdemes lefuttatni, hogy egyetlen szervezeten belül vizsgálódunk. A narratív jegyek gyakorisága mentén azt is fontos tudnunk, hogy mi számít az adott narratív jegyből túl soknak vagy túl kevésnek a munkavállalói narratívumokban. Ahhoz, hogy ismerjük a viszonyítási pontot, az adott narratív jegy gyakoriságát, az egy szervezetben dolgozó munkavállalók interjúinak egymáshoz hasonlítása mentén tudjuk megtenni. A továbbiakban mi magunk ezt a kutatási vonalat próbáljuk majd követni.

### **Kitekintés – konklúzió: A narratív szervezetpszichológia (jövője)**

Az általunk végzett vizsgálatokra úgy gondolunk, mint a narratív szervezetpszichológia gondolatmenetének első szárnybontogatására. A narratív szervezetpszichológia a narratív pszichológia alapjaira épül. A tudományos narratív pszichológia egy olyan metaelmélet, amely beemelte a szöveg elemzésének eszközét a pszichológia eszköztárába. Ezzel olyan szemléleti és módszertani változást indított el, amely a pszichológia tudományát előre vitte az emberi viselkedés komplex sajátosságainak megértésében. A történetmesélés és történetekben való gondolkodás valóban az emberi psziché legalapvetőbb sajátossága (László, 2005), valamint az elbeszélés a lélektan tő-metaforája (Sarbin). A narratív vizsgálatokat egyre szélesebb körben alkalmazza a pszichológia, hiszen a szöveg megértése az emberi lélek megértéséhez visz közelebb. A szöveg egy mindig egy társas konstruktum, a narratívumainkat mindig közösen hozzuk létre, társszerzői vagyunk és egymásnak meséljük, hogy megértsük belső és külső világainkat. A narratívum vizsgálata tehát nemcsak azt jelenti, hogy az elbeszélte szövegeket gyűjtjük és vizsgáljuk, hanem azt is jelenti az emberi lélektant úgy képzeljük el, mint egy közös történetmesélési aktust – az egyéni viselkedés csakis a társas viselkedésből érthető meg. A társas viselkedés pedig az egyéni viselkedések mentén. A tudományos narratív pszichológia

narratív és társas aspektusa alkalmassá teszi arra, hogy a pszichológia összes területén alkalmazható legyen.

László János egyik utolsó munkájában a narratív pszichológia elméletét a szociálpszichológia tárgyalásába is bevezette. Ez lett a narratív szociálpszichológia. Ez a diszciplína azokkal a csoport szintű narratívumokkal foglalkozik, amelyet nagy csoportok, nemzetek mesélnek azért, hogy létrehozzák a csoport reprezentációját, és identitását. Ilyenek a nemzeti történelem, az irodalom vagy a politika. Ezek a narratívumok a csoport egy-egy kiemelkedő tagjától származnak, aki valamilyen módon összefoglalja a csoport valóságát. Ezek a narratívumok rögzítettek, lezártak és nem könnyen változnak. A narratív szociálpszichológia elgondolásában ezek a narratívumok azok, amelyek a csoport társas világát konstituálják.

A narratív szervezetpszichológia ennek a gondolatmenetnek egy oldalága. A narratívumokat világ teremtő társas konstruktumoknak tartja, és ezek hatását vizsgálja szervezeti keretben. A szervezeti világ, természeténél fogva nem annyira állandó és stabil, mint egy nemzeti csoport. A bennük kavargó narratívumok nehezebben megragadhatók. Egyszerre fragmentált és multivokális és Boje (2001) szerint „ante narratív állapotban” vannak, azaz végső formájuk és jelentésük nem kristályosodott még ki. Emiatt a sajátosság miatt a szervezeti történetek gyűjtésére, elemzésére más szabályok kell, hogy vonatkozzanak, mint azokra, amelyekkel a narratív szociálpszichológia foglalkozik. Dolgozatunk során megpróbáltuk bemutatni azokat a lehetséges értelmezéseket és elméleteket, amelyek ezt a más fajta állapotot értelmezni tudják. Bemutattuk továbbá, hogy a tudományos narratív pszichológia elvei részben alkalmazhatóak szervezeti keretben és megmutattunk olyan alternatív kutatási eszközöket, amelyek segíthetnek a narratív szervezetpszichológia tovább fejlődésében.

## IX. 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 narratív pszichológia diszciplínáját hosszú útjára. János 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 a PhD dolgozatírás.

Köszönöm Velősy 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. Lehetetlen lenne mindenkit név szerint felsorolnom, így nem is tennék rá kísérletet.

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. Baráti és szakmai segítségük nélkül ez a dolgozat (talán) el sem készült volna.

Köszönöm,

Péter

## X. 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., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- 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.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311-322.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- 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.
- 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.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.



- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- 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.
- 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.
- 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.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Fasulo, A., & Zucchermaglio, C. (2008). Narratives in the workplace: Facts, fictions, and canonicity. *Text & Talk*, 28(3), 351-376.
- Feldman, M. S., Sköldbberg, 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.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- 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.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of management information systems*, 16(1), 147-164.
- 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.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Jovchelovitch, S. (2007). *Knowledge in context: Representations, community and culture*. Routledge.
- 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.
- Lam, T., Lo, A., & Chan, J. (2002). New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.
- László, J. (2005 a). *A történetek tudománya: Bevezetés a narratív pszichológiába*. Új Mandátum Könyvkiadó.
- László, J. (2005 b). *Történelemtörténetek: bevezetés a narratív szociálpszichológiába*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- László, J. (2008). Narratív pszichológia. *Pszichológia*, 28(4), 301-317.
- Lövey, I., & Nadkarni, M. S. (2003). *Az örömteli szervezet*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- 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
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 438-453.
- 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.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- 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.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- 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.
- Phillips, N. (1995). Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization studies*, 16(4), 625-649.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Pratt, M. G. (2001). *Social identity dynamics in modern organizations* (pp. 13-30). Psychology Press.

- 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). A szervezeti kultúra pszichológiai funkciói – Jelentésképzés és társas kogníció; *Alkalmazott Pszichológia*, 18(1), 77-90.
- Restás, P., Czibor, A., Szabó, Zs. P. (2018 b). 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* (in press)
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- 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.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: Existing and potential connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58(2), 123-138.
- 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.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335-351.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- 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.

- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?*. Psychology Press.
- 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.
- 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., Schein, E. H., & Staw, B. M. (1979). Research in organizational behavior. *BM Staw (Ed.)*, 209-264.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 188-202.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 175-184.
- 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.

## Mellékletek

Az első vizsgálat kérdőív-csomagja

### 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 értek egyet	nem ...	...	...	határozottan egy érték

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  **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 stressz kérdőív

A következő kérdések a munkahelyi tapasztalataira, a munkájával kapcsolatos elégedettségre kérdeznak rá. Az alábbi állítások melletti rubrikákban X-el jelölje azt, amely Ön szerint leginkább igaz. Ninesenek jó, illetve rossz válaszok. Kérem, lehetőség szerint minden kérdésre válaszoljon. A válaszokat 5 fokozatú skálán adja meg a választott fokozat bekarikázásával, ahol a 0 = soha, 1 = nagyon ritkán 2 = előfordul 3 = gyakran és 4 = nagyon gyakran.

1.	A munkám teljesen olyan, mint amilyennek szeretném.	0	1	2	3	4
2.	A munkaadóm túl sokat követel.	0	1	2	3	4
3.	Néhány dolog problémát okoz a munkámmal kapcsolatban.	0	1	2	3	4
4.	Az a fajta munka, amit végzek, problémákat okoz.	0	1	2	3	4
5.	A munkám megterhelő, vagy feszültté tesz.	0	1	2	3	4
6.	Fáradt vagyok és/vagy fizikailag nem bírom a munkát.	0	1	2	3	4
7.	Érdekel és/vagy boldoggá tesz a munkám.	0	1	2	3	4
8.	Nehezen léptetik elő az embert.	0	1	2	3	4
9.	Problémát okoz az, ahogy a munkáltatóm a bérek kifizetésével kapcsolatban eljár.	0	1	2	3	4

10. A keresetemmel és a munkahelyi juttatásokkal nem vagyok elégedett.	0	1	2	3	4
11. Tisztességesen megfizetik a munkám.	0	1	2	3	4
12. Elegendőek a munkahelyi juttatások.	0	1	2	3	4
13. Az időbeosztás nem megfelelő a munkahelyemen.	0	1	2	3	4
14. Problémát okoz a hosszú munkaidő.	0	1	2	3	4
15. Előre tudom, hogy mettől meddig dolgozom.	0	1	2	3	4
16. Én osztom be a munkaidőmet.	0	1	2	3	4
17. Néhány kollégámmal nehezen kommunikálok.	0	1	2	3	4
18. Problémáim vannak a kollégáimmal.	0	1	2	3	4
19. Vannak kollégák, akik között dühös, feszült a viszony.	0	1	2	3	4
20. Rossz légkört teremt, hogy feszültségek, kellemetlenségek vannak a munkatársak között.	0	1	2	3	4
21. Nehezen jövök ki a feletteseimmel.	0	1	2	3	4
22. A feletteseim túl merevek.	0	1	2	3	4
23. A feletteseim támogatnak.	0	1	2	3	4
24. A feletteseim elismerik a javaslataimat.	0	1	2	3	4
25. A személyes problémáim elveszik az időt a munkától.	0	1	2	3	4
26. A személyes gondok csökkentik a hatékonyságomat.	0	1	2	3	4
27. A magánéleti kötelezettségeim zavarják a teljesítményemet.	0	1	2	3	4
28. Nehezemre esik a munkámra összpontosítani.	0	1	2	3	4

#### 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 érzelmi iránt	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 ügyis 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 biznak 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



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. Házass
3. Élettárs
4. Elvált
5. Özvegy

Segítségét még egyszer köszönjük!

Mellékletek: A második vizsgálat kérdőív-csomagja

## DEMOGRÁFIAI ADATLAP

Az ön neme:      nő          férfi

Az ön életkora: ..... év

Az ön végzettsége:

7. 8 általános, szakmunkásképző, befejezetlen középiskola
8. Befejezett középiskola (Befejezetlen felsőfokú tanintézet)
9. Befejezett főiskola, felsőfokú tanintézet
10. Befejezett egyetem
11. Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Milyen ágazatba helyezhető el az Ön jelenlegi munkahelye?

20. Feldolgozóipar
21. Építőipar
22. Kereskedelem
23. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
24. Információ és kommunikáció
25. Pénzügyi
26. Adminisztratív
27. Közigazgatás
28. Oktatás
29. Humán-egészségügyi, szociális ellátás
30. Művészet, szórakoztatás, szabadidő
31. Egyéb szolgáltatás

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén (év)?

A jelenlegi munkahelye hányadik munkahelye?

Az ön beosztása:

4. Felsővezető
5. Középvezető
6. Munkatárs

Ha ön vezető, a beosztottjainak a száma:

5. 5 fő alatt
6. 6-10 fő között
7. 11-15 fő
8. 16 fő fölött

Az ön havi nettó munkabére:

10. Kevesebb, mint 50,000 forint
11. 50,001-75,000 forint
12. 75,001-100,000 forint
13. 100,001-125,000 forint
14. 125,001-150,000 forint

15. 150,001-175,000 forint
16. 175,001-200,000 forint
17. 200,001 felett
18. Nem tudja/Nem kíván válaszolni

Az ön családi állapota:

6. Egyedülálló
7. Házass
8. Élettárs
9. Elvált
10. 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
fejtelenség	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
elégedtelenség	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 elvártnál 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 találom, 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 **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 feladatomban a munkahelyen	1	2	3	4	5	6
29.	A barátainak 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

**Táblázat 14.** Korrelációk a szervezeti kérdőívek alskálái között (N=262)

Változók	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.OCB_Személyes	-	,960**	,484**	,163*	,167**	,075	,187**	,125	,056	,107	,099	,263**	,234**	,119
2.OCB_Szervezeti		-	,524**	,166*	,138*	,085	,187**	,149*	,065	,105	,108	,244**	,215**	,100
3.OCB_Szerep			-	,139*	,163*	,175**	,213**	,107	-,012	,173**	,064	,131*	,143*	,057
4.Elég_Juttatások				-	,320**	,426**	,418**	,643**	,422**	,476**	,677**	,288**	,354**	,547**
5.Elég_Munkatársak					-	,480**	,552**	,174**	,122	,503**	,201**	,646**	,549**	,559**
6.Elég_Munka természete						-	,697**	,363**	,234**	,557**	,309**	,537**	,529**	,574**
7.Elég_Kommunikáció							-	,401**	,218**	,516**	,364**	,583**	,593**	,590**
8.Elégedettség_Fizetés								-	,389**	,352**	,783**	,221**	,322**	,447**
9.Elégedettség_Előrejutás									-	,196**	,374**	,231**	,230**	,337**
10.Elégedettség_Vezető										-	,403**	,548**	,500**	,595**
11.Elégedettség_											-	,241**	,354**	,444**
Teljesítményfüggő jutalmak														
12.Bizalom_Munkatársi												-	,833**	,655**
13.Bizalom_Egyéni													-	,680**
biztonság														
14.Bizalom_Igazságosság														-
M	28,11	30,56	31,18	14,38	17,67	18,41	18,44	10,50	2,68	18,61	13,94	59,70	50,81	39,31
SD	4,81	3,73	3,13	4,95	4,16	4,34	3,73	4,40	1,59	4,43	4,90	14,87	12,15	11,59
$\alpha$	,845	,650	,712	,733	,652	,702	,521	,798	n/a	,788	,718	,926	,901	,884

Megjegyzés \* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01

**Táblázat 15.** 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*	
Stressz				-,194**		,145*	
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**			

Megjegyzés \* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,001