

SZÓTS-KOVÁTS Klaudia

## MIT NYÚJT A JELENTÉSADÁS PERSPEKTÍVÁJA A MUNKA JELENTÉSÉNEK KUTATÁSÁBAN?

A szerző tanulmányában áttekinti a jelentésadás témakörben a munka jelentése szempontjából általa relevánsnak tekintett szervezeti, illetve menedzsmentkutatásokat, és egy példával illusztrálja a jelentésadás folyamatát. Az eset segítségével megmutatja, hogy a jelentésadás vizsgálatával rávilágíthatunk a jelentés és a munkáról alkotott kép változására. Meggyőződése, hogy a jelentésadás vizsgálata a munka jelentése kutatásának egy új perspektíváját nyújtja, ami új vizsgálati eredményekkel gazdagíthatja a munka jelentésének szakirodalmát.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* jelentésadás, munka, fogalomalkotás

Ha jól utána számolunk, az életünk harmadát munkával töltjük. Tehát az egész életünkre hatással van az, hogy milyen jelentést tulajdonítunk a munkánknak, számunkra az milyen jelentést, értelmet hordoz. A munka lehet szolgálat, szakma, üzlet, hivatás, alkotás, gyártás, állás, karrier, és lehet megannyi más saját jelentése, saját története mindenkinek.

Mit is jelent a munka? A legtöbbünkben általában nem is tudatosul ez a kérdés. Mégis érdemes foglalkozni a témával, mert számos tényezőt befolyásol, amelyek a munkavállalók és a vállalatok vezetői számára is fontosak lehetnek. Hatással van arra, hogy az egyén milyen mértékben elégedett a munkájával, mekkora stressz éri munkavégzés közben, milyen a fizikai és pszichológiai egészsége, mekkora a motivációja, teljesítménye, és milyen mértékben kötődik a munkahelyéhez és a munkájához.

Ebben a tanulmányban bemutatom a munka jelentésével foglalkozó fontosabb irányzatokat, összekapcsolom a jelentésadás fogalmával és folyamatával, és mindezt egy gyakorlati példával is illusztrálom.

A munka jelentése kulturálisan meghatározott (erről bővebb áttekintés található: Brief – Nord, 1990a; Cartwright – Holmes, 2006 tanulmányában, magyarul a munkaparadigmákról írt Dalminé, 1994): hogy mit jelent a munka, az egyrészt nem szakítható ki abból a korból és abból a társadalomból, amikor az

adott meghatározás megszületett, másrészt maguk a meghatározások is változtak a történelem folyamán. Ezt a fogalmat a kutatók sokféleképpen definiálták: úgy, mint az egyének munkához fűződő hiedelmeit, értékeit és attitűdjeit (Brief – Nord, 1990a; Quintanilla, 1991; Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980), értékeit (Fagermoen, 1997), a munkához fűződő motivációit (Hackman – Oldham, 1976; Roberson, 1990; Chalofsky, 2003), vagy mint az egyének megértését arról, hogy mit tesznek, és mi annak a jelentősége (Wrzesniewski et al., 2003). A munka jelentésétől érdemes megkülönböztetni az értelemgazdag munka fogalmát, amit a kutatók a következőképpen határoztak meg: az egyén úgy észleli, hogy fontos és jelentős a munkája és/vagy annak a kontextusa (Hackman – Oldham, 1976; Pratt – Ashforth, 2003; Chalofsky, 2003).

Három fő csoportra lehet osztani a témában született kutatásokat aszerint, hogy mit tekintettek a munka jelentését leginkább meghatározó tényezőnek: (1) a munkakörnyezetet (a munka kialakítását, az ösztönzési rendszert), ami befolyásolja, hogy az egyén miként értelmezi a munkáját, (2) az egyént magát, pszichés tulajdonságait, (3) a társas környezetet, a munkatársakat, vezetőket, akik az egyénre hatnak a visszajelzésükkel, véleményükkel. Attól függően, hogy az egyes kutatók hogyan definiálták a munka jelentésének fogalmát, kutatói megközelítésük is különbözött. A kutatók egy

csoportja szerint a munka jelentése, értelemgazdagsága szükségszerűen szubjektív, a munka jelentése belülről (az egyén felől) meghatározott (pl. Simon, 1997; Isaksen, 2000). Kutatók egy másik csoportja szerint a munka jelentése, a munka értelemgazdagsága egy objektív kritériumrendszer felállításával megállapítható, tehát objektív (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987). A kutatók harmadik csoportja az interszubjektivitást hangsúlyozza, vagyis szerintük a munka jelentésére hat az egyént körülvevő közösség, annak saját értelmezése, ami pedig befolyásolja az egyéni értelmezést (Salancik – Pfeffer, 1978; Wrzesniewski – Dutton, 2001; Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003). Ennek megfelelően a munka jelentését tekinthetjük egy adott időszakban statikusnak, állandónak (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987; Isaksen, 2000), vagy pedig változónak, dinamikusnak (Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003), amely folyamatszemszélletben is felfogható. A dinamikus folyamatszemszélletet képviselik a jelentésadással foglalkozó kutatások is.

### A jelentésadás fogalma

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

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

(Starbuck – Milliken, 1988; Pratt – Ashforth, 2003). Felfogásomban a fenti meghatározásnál tágabban tekintek a jelentésadásra Louis (1980a,b) és Weick (1995) szemléletéhez hasonlóan, azaz az inger észrevételét és a cselekedetet is a jelentésadás részeként tekintem.

A jelentésadás akkor jut szerephez, amikor az emberek a világukat megzavaró tényezővel találkoznak: eseményekkel, amelyek eltérnek a dolgok szokásos rendjétől, emberekkel, akik megkérdőjelezzik az előre kialakított elképzeléseiket, és váratlan, szokatlan cselekedetekkel. Amikor az emberek valami hasonló ok miatt megakadnak, akkor a meglévő világnézetük és gondolkodási keretük segítségével igyekeznek azt megmagyarázni. A jelentésadás ugyanakkor több mint a váratlan vagy félbeszakító események megmagyarázása, amint Weick megállapítja: „A jelentésadás könyvírás és olvasás egyben.” (Weick, 1995: p. 7.) Tehát a jelentésadás nem csupán az egyént körülvevő világ interpretációja, hanem a világ megalkotása azáltal, hogy az egyén elvárásaitól eltérő, és így őt megzavaró tényezőket észreveszi, és ezekre reagál.

### A jelentésadás jellemzői

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

#### A jelentésadás identitáskonstrukción alapszik

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

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

Énfogalom a szimbolikus interakcionizmusban  
(symbolic interactionism)

A szimbolikus interakcionisták (Mead, 1934) szerint az énképünk a társas interakciók során fejlődik, mások reakciójától függ. Ez a megközelítés visszanyúl a „tükrözött én” fogalomhoz. A tükrözött én három elemből áll, ezek a következők: (1) „annak elképzelése, hogy a másik embernek milyennek jelenünk meg, (2) annak elképzelése, hogy ő milyen-

nek ítéli meg a megjelenésünket, és (3) valamiféle érzés, mint büszkeség vagy szégyen” (Cooley, 1902.; p. 184.). A szimbolikus interakcionista szerint minden helyzetben elképzeljük magunkat a másik perspektívájából, a másik helyébe képzelve magunkat. Az énünk két elemből tevődik össze: az én (I) és az engem (Me). Az engem képviseli az általános másikat (általános tükörkép), illetve a társas környezet elvárásait, tehát amit a mások reakcióinak tükrében látunk. Az én a személyiségen belüli „eredeti, megjósolhatatlan, szer-vezetlen” részünk (Griffin, 2000/2003.; p. 60.).

Az egyén identitása az interakciók során jön létre: az egyén mindegyik interakcióban más-más éndefinícióval van jelen, folyamatosan mindegyik szituációban újradefiniálja magát. Attól függően, hogy milyenek észleli a környezetét, változik a saját magáról alkotott képe. A jelentésadás az identitás fenntartására épül. Az egyént három alapvető önmagára vonatkozó igény vezérli ebben: „(1) az önmegegerősítés, ami a pozitív tudati és érzelmi állapot keresésében és fenntartásában tükröződik, (2) az önhatásosság, azaz a vágy, hogy magát kompetensnek és hatásosnak észlelje, és (3) az önkonzisztencia iránti igény, ami a koherencia és a folytonosság megtapasztalása és érzése iránti vágy” (Erez – Early, 1993: p. 28.).

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

### A jelentésadás retrospektív

Weick (1995) felfogásában a jelentésadás egy tisztázó, retrospektív folyamat, amelynek célja, hogy az egyén megértse a helyzetet, és annak megfelelően tudjon cselekedni. Az eseményeket csak a bekövetkezésüket követően vehetjük észre. Az események jelen-

tésadási folyamatához az esemény következményét, eredményét vesszük figyelembe, és annak megfelelően jelentést tulajdonítunk a cselekedeteknek és a körülményeknek, amelyek azt megelőzőleg történtek. Weick (1995) szerint tehát az emberek, amikor jelentést adnak, akkor az eseményekről beszámolót vagy történetet készítenek, hogy megmagyarázzák őket, és beillesztik a saját érték- és hiedelemvilágukba.

### A jelentésadás a környezetet érvényesíti

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

### A jelentésadás társas

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

### A jelentésadás folyamatos

A jelentésadásnak nincs egyértelműen meghatározható eleje és vége. A kommunikáció egy vég nélküli jelentésadási folyamat, amelynek során az egyének az őket körülvevő környezetnek és a rájuk ható ingereknek jelentést adnak (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A tapasztalatok összefüggő áramlása készíti az egyént arra, hogy a múltban gyűjtött tapasztalatokat a jelen alapján folyamatosan átértékelje. A magyarázat cselekvést indukál, amire válasz érkezik, ami ingert nyújt további jelentésadási tevékenységnek és cselek-

vésnek. Ahogyan az egyén előrehalad – a helyzet, az ingerek, az emberek és cselekedetek minél többszöri jelentéssel való felruházásában –, úgy a jelentés egyre kevésbé lesz kérdéses, kétértelmű.

### A jelentésadás a kibocsátott ingerekre összpontosít

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

### A jelentésadást a hihetőség, és nem a pontosság vezérli

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

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

### A jelentésadás folyamata

*Eltérés az elvárásoktól.* A jelentésadás folyamata akkor kezdődik, amikor az észlelt helyzet eltér az elvárt helyzettől. Vagyis az elvárásoknak megfelelés vagy attól való eltérés, az „ugyanaz vagy más” kérdése vezérli a jelentésadási folyamatot. A „más”-nak észlelt helyzetet a jelentésadással foglalkozó kutatók különbözőképpen fogalmazták meg (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): ellentmondásnak, üzemzavarnak, meglepetésnek, megakadásnak, elbizonytalanodásnak, lehetőségnek vagy káosznak nevezik. A folyamat kezdetén még az sem világos, hogy mi a probléma, van-e egyáltalán megoldandó probléma, vagy csak egy pillanatnyi megakadásról, egy egyszeri és szokatlan eseményről van szó.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Ahogyan a helyzet kibontakozik, az egyén elkezd az eseményt olyan kis, kezelhető részecskébe rendezni, amelyek a meglévő mentális modelljeihez és tudás-, illetve tapasztalati kereteihez illeszkednek.

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

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

*Cselekvés.* Ha a jelentésadás során az első kérdés a „mi történik itt?”, a második hasonlóan fontos kérdés a „mit fogok tenni?” (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A folyamat során a cselekedet és a beszéd inkább ciklikusan, mint lineárisan követik egymást: mind beszéddel, mind cselekedettel kezdődhet és végződhet a folyamat, ami újrakezdődik, és így tovább. A cselekedet az ingertől elválaszthatatlan, míg az egyén a beszéd során kategorizálja és jelentéssel ruházza fel az ingert.

### Louis jelentésadás-modellje

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

A megszokott helyzetekben az egyének magatartásában a tudatosság szerepe minimális, általában for-

gatókönyvek vezérelnek bennünket (Abelson, 1976). A megszokottól eltérő helyzetekkel való megbirkózást viszont a tudatos gondolkodás vezérli, nem az automatikus forgatókönyvek. A forgatókönyv vezérelte működés során addig, amíg a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, nem szükséges a gondolkodás. Ha nem a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, akkor ez az egyén kognitív konzisztenciáját fenyegeti (Festinger et al., 1957; Abelson et al., 1968). Ez az elmentmondás feszültséget hoz létre, ami arra készíti az egyént, hogy megszüntesse azt. Tehát amikor a forgatókönyv nem működik, az egyénnek meg kell magyaráznia, hogy miért ez a kimenetele a helyzetnek, és miért nem az, amit várt. Így születnek retrospektív magyarázatok a jelentésadási folyamat során.

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

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

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

Meglátásom szerint a modell a szocializációs folyamatot új szempontból tárgyalja, ugyanakkor leszűkíti a jelentésadás folyamatát az újoncok körére. Ez egy folyamatos, és bármilyen karrierszakaszban felmerülő folyamat (Weick, 1995), ami új munkahelyi szituációban kétségtelenül gyakrabban fordul elő. A modell, véleményem szerint, kiterjeszhető bármilyen meglepő, illetve váratlan munkahelyi szituációra.

### Séma vezérelte jelentésadási folyamat

Gioia (1986) állítása szerint a legtöbb jelentésadási folyamat sematizált tudás használatával zajlik. Az emberek a strukturált tudásukra és az ahhoz kapcsolódó tapasztalatukra hagyatkoznak, akár tudatosan, akár tudattalanul bonyolítják le a kognitív információfeldolgozást és az azt követő akciót.

A sémák egy típusa a forgatókönyv, amelyben az eseményekre vonatkozó tapasztalat rögzül, így a cselekvés alapjaként szolgál, támogatja a jelentéskonstrukciót és a jelentésadási folyamatokat (Gioia, 1986). A létrehozott jelentés befolyásolja, hogy az egyén ezt követően hogyan cselekszik, a cselekedet pedig befolyásolja a jelentésadást (Weick, 1979). Valamely esemény bekövetkezése aktivizálja a forgatókönyvek alkalmazását, a forgatókönyvek pedig átkapcsolásokon keresztül támogatják a jelentésadást. Mindezek kölcsönösen támogatják egymást: a forgatókönyvek a jövőben bekövetkező események iránt várakozásokat keltenek, önbeteljesítő jóslatként működnek (az egyén úgy cselekszik, hogy bekövetkezzen a várakozásoknak megfelelő esemény, vagy a bekövetkezett eseményt a várakozásokkal összhangban interpretálja). A retrospektív jelentésadás hozzájárul a forgatókönyvek változásához, növekedéséhez, az így létrejövő forgatókönyvek pedig támogatják a jövőorientált jelentésadást (Gioia, 1986).

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

Az információfeldolgozás tudatosan, kontrolláltan és relatíve tudattalanul, automatikusan is történhet (Gioia – Poole, 1984; Louis – Sutton, 1991; Lord – Foti, 1986; Csanádi et al., 2009). Tudattalanul, mintegy automatikus feldolgozás során a sémák vezérlik az ész-

lelést, kevés a tudatos beavatkozás, válasz vagy séma-összeegyeztetés (több séma aktivizálása esetén), egy időben több párhuzamos tevékenységet tud végezni az egyén. A tudatos feldolgozás során több tudatos irányítás, reflexió és összeegyeztetés szükséges, egy időben egy tevékenységet tud végezni az egyén. A kontrollált feldolgozás nagyobb mértékben veszi igénybe az egyén kognitív kapacitását, mint az automatikus feldolgozás. A tudatos beavatkozás mértéke függ az inger területén szerzett tapasztalattól, a megszerzett tapasztalat több tudattalan, tacit feldolgozást tesz lehetővé. A tudatos, kontrollált feldolgozás általában az új ingerek vagy az ismerős ingerek új jellemzője, vagy a sémával nem egyező információ esetén szükséges (Louis – Sutton, 1991). Idővel a tudatos, reflektív jelentésadás teszi lehetővé a tudattalan, automatikus jelentésadást.

Louis és Sutton (1991) az automatikusból a tudatos információfeldolgozásba váltás feltételeit vizsgálta, példákon keresztül, egyéni, csoportos, illetve szervezeti szinten egyaránt. A következőkben röviden felvázolom azokat a helyzeteket, amelyek a sémának és az információfeldolgozás módjának a változását is igényelték, egyéni szinten (a csoportos/szervezeti szintű helyzetek részletes leírása cikkben megtalálható). Az első csoportba az *újdonsággal* bíró helyzetek tartoznak. Egyéneket vizsgálva ezek a szerepváltás, belépés, áthelyezés, előléptetés. A második csoportba azok a helyzetek tartoznak, amelyeket valamilyen *ellentmondás*, diszkrepancia jellemez. A vizsgált ellentmondások közös sajátossága, hogy jelentős, de nem elsöprő mértékűek, és az egyéntől választ kívánnak. Egyéneket vizsgálva a szerzők erre a következő példákat találták: teljesítményértékelő megbeszélés (vezető és egyén eltérő észlelése), szerepváltás vagy a munkahely elvesztése. A harmadik csoportba azok a helyzetek tartoznak, amelyek szándékolt, tudatos információfeldolgozással járnak, mint a karriertervezés vagy az AC (assessment center). A szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az egyének különböznek abban a tekintetben, hogy milyen könnyen tudnak váltani automatikusból tudatos információfeldolgozásba, attól függően, hogy mennyire gyakorlottak benne.

### A munka jelentése a HR-vezetők szemszögéből

A munka jelentése természetesen egyénenként változó, hiszen az egyéntől függ, hogy ki, mit tekint munkának, és annak milyen jelentést tulajdonít. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az egyénnek a munkáról alkotott jelentését befolyásolja a társadalmilag, szervezeti- és az adott közösségben elfogadott jelentés (Pratt – Ashforth, 2003). Ezért célszerűnek tartom a munka

jelentését egyéni szinten vizsgálni, figyelembe véve az adott közösség hatását az egyén értelmezésére. Célom az egyéni értelmezéseken túlmutató mintázatok, jellemző struktúrák, illetve az átfogó, mögöttes tényezők feltárása és megértése/magyarázata. A kvantitatív nagymintás kutatások hátrányának tartom, hogy a jelentést a kutatók definiálják, és az egyének saját megértése emiatt nem érvényesül. Ezt kiküszöbölendő kvalitatív kutatási módszerrel azokat a jelentéseket vizsgálom, amelyeket az egyének adnak a munkájuknak.

Kutatási kérdésem a következő: Mit jelent a vizsgált egyének számára a munkájuk, és ez hogyan változik? Milyen kép (séma) él az egyénekben a munkájukról? Hogyan változik meglepő helyzetekben, fordulópontokban?

Kutatásom során a jelentésadás keretrendszerében olyan munkahelyi szituációkról szóló történeteket gyűjtöttem, amelyek megváltoztatták az egyének munkáról alkotott képét (kognitív sémáját), a munkához fűződő viszonyát. Kutatásomat narratív módszerrel végeztem, HR-vezetőket kérdeztem meg a munkatapasztalataikról, munkájukhoz fűződő viszonyukról, annak változásáról.

A narratívák nemcsak tükrözik a tapasztalatot, hanem jelentést is adnak neki. Miközben az egyének az életpasztaik részleteit egy történet formájában rakják össze, rákényszerülnek, hogy reflektáljanak azokra, kiválasszák a szembetűnő aspektusokat, és egy koherens egészé rendezzék. Ez a reflexiós folyamat teszi a történetmesélést jelentésadási tevékenységgé (Elliot, 2007: p. 24.). A narratíváknak ez az értékelő, értelemadó dimenziója nagy előny a kvalitatív kutató számára.

Perspektívámban a jelentésalkotás középpontjában az egyén kognitív folyamata, és az ezt befolyásoló normák/társas hatás állnak, ami a *társas konstruktivista* (social constructivism)<sup>2</sup> kutatások alapkérdése. A társas konstruktivista (social constructivism) kutatások fókuszában elsősorban az áll, hogy *az egyének mentálisan hogyan konstruálják meg a világukat* a társas kapcsolataik által nyújtott kategóriákkal, ebben Vygotsky (1981) és Bruner (1990) munkáit követik (Fletcher, 2006; Young – Collin, 2004). Elsődlegesen az egyén szubjektív tudását, a kognitív folyamatokat és gondolatokat vizsgálják, illetve azt a társas közeget, környezetet, amiben a vizsgált egyének tevékenykednek (Fletcher, 2006).

Az általam követett megközelítés tehát annyiban eltér a szervezet ún. interpretatív megközelítésétől (Gelei, 1996; Glózer – Gelei, 2011), hogy míg ez utóbbi a nyelvileg és közösségileg konstruálódó, azaz *interszjektív* jelentéseket helyezi a középpontba, addig az általam választott felfogás az egyéni jelentésadást, és ezen belül a kognitív mechanizmusokat<sup>3</sup>.

Fontos kérdése ennek a közelítésmódnak, hogy hogyan szerezzük meg a tudást, hogyan hozzuk létre a jelentést. A vizsgált folyamatok elsődlegesen az egyéneken belül zajlanak le, aki a már meglévő sémákba integrálja a tudást, vagy megváltoztatja a sémákat (Young – Collin, 2004).

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

### Egy HR-vezető esete

A következőkben a kutatásomból vett példán keresztül szeretném megvilágítani a jelentés változását egy HR-vezető szemszögéből. Egy olyan példát választottam, amely jól illusztrálja, hogy hogyan változik az egyén munkáról alkotott képe a környezete hatására. Norbert<sup>4</sup> körülbelül egy éve kapott egy számára kedvezőtlen teljesítményértékelést:

„...hát a negatív élmény az az éves értékelés, amikor olyan rossz jegyet kaptam. Az nagyon negatívan hatott.” ... „elmondta őszintén, hogyha így folytatom, akkor lehet, gyorsan el kell hagynom a céget.” „Elég erős vizsziatükrözés volt.”

Száma meglepetés volt, erre nem számított. Louis és Sutton (1991) ellentmondásként kategorizálta az ilyen

típusú helyzeteket: ellentmondás van az egyén és a vezetője észlelése között, az egyén mást várt attól a helyzettől, ennek hatására az automatikusból a tudatos információfeldolgozásba váltott át. Érdekes megvizsgálni, hogy hozott-e változást számára ez a váratlan helyzet.

„Ennek hatására is sokat változtattam. De még mindig, sajnos, bekerültem egy olyan spirálba, hogy még mindig változtatni kell. Még mindig az vagyok, ott vagyok, hogy táncolok azon, hogy most megtartsanak, ne tartsanak meg. De már elindult egy tendencia felfele.”

Ennek hatására Norbert<sup>5</sup> sok mindenben *változtatott*. Megváltoztatta a *gondolkodásmódját* a munkájáról.

„Nem a túlélésre törekszem. Előtte az volt, hogy csak a túlélésre. Igen, ez megfelel nekik. Jó. Tegyek le a munkát, oszt mehetek haza.” „Tehát ott elhatároztam, hogy minőségi munkát fogok ezentúl csak kiadni a kezemből. Vagy nem adom ki. Elhatároztam, hogy többször leellenőrzöm, amit kiadok, és elhatároztam, hogy akkor... Bosszantott. Az bosszantott, hogy képes vagyok rá, hogy megcsináljam, de mégsem csináltam meg, és ez másnak is feltűnt. Én addig azt hittem, hogy elsunnyoghatom.” „Az volt a fő célom, a kommitmentemet, elkötelezettségemet, hogy javítsam.” „Hát, hozzáállásom, jobban odafigyelek.”

Elhatározásokat tett, ami arra enged következtetni, hogy előtérbe került a munkája, tudatosabban kezelte azt. Fontosabbá is vált számára, hiszen az eddigiekhez képest több energiát volt hajlandó befektetni, például vállalta, hogy jobban figyel, leellenőrzi azt, amit csinált. Máshogy viszonyult a vezetőkhez is, megváltozott az *érzelmi viszonyulása* a vezető munkatársaihoz, már nem sajnálta őket, mint régebben.

„Illetve sokszor sajnáltam a vezetőket, hogy túl vannak terhelve, és nem megyek hozzájuk, de így is sok munkája van. Most már nem sajnálom. Ők választották. Kénytelen vagyok, mert tudom, hogy ők választották, és nekik is meg kell felelni ezeknek a kihívásoknak.”

Vajon miért nem sajnálja őket, mi az, ami változott az értékelés hatására? Talán az, hogy ő maga is meg kell, hogy feleljen az elvárásoknak, hiszen a munkahelye forog kockán, így a „külső nyomás” hatására már ő sem tud tapintatos lenni a vezetők felé. A változás megjelent a *magatartásában* is:

„Nagyon sok mindent kiadok már vezetőknek, jobban irányítok, irányítom, jobban együtt dolgozok velük. Sokkal több időt töltök velük. Eleinte kicsit visszahúzódtam az irodába, és ott dolgoztam. Átküldtem az e-maileket, és vártam a választ, most kicsit aktívabb lettem.” „Csak nem félttem őket annyira, mert úgyis annyit csinálnak, amennyit bírnak. Ez is nagy változás volt. Ezzel én is sok mindent átvállaltam tőlük, hogy én megcsinálom majd a táblázatot, hagyjad, majd én bemutatom. Most leginkább

azt mondom, jó, akkor csináljátok meg a jövő hétre, most nem vállalom el tőlük a munkát.”

Megváltoztatta munkavégzésének a módját, ahogy irányítja őket és együtt dolgozik velük, hogy mennyit vállal át tőlük, illetve mennyi feladatot delegál nekik. Mindezzel együtt megváltoztatta azt, ahogyan a *HR-szerepéről* gondolkodik. Ehhez azonban a cégen belüli változások is hozzájárultak, nem csak az értékelés.

„Mert úgy éreztem, hogy HR-vezetőnek segítenie kell a vezetőket. Most már ez megfordult, most meg úgy érzem, hogy inkább, nem tudom, eredményeket kell elérnie a vezetőkkel. Ez nagy változás, igen. Az elején én is segítő voltam, segíteni, támogatni. (Jó ez a beszélgetés, rájöttem, milyen változások voltak.) Lényeg, az elején inkább támogatásra gondoltam, hogy meg kell hallgatni, támogatni kell őket, segíteni, coachingra gondoltam, számomra olyan volt a HR-vezető az elején. Ez nem változott meg, most is úgy érzem, hogy coaching, de most már eredményorientált. Az eredmény a fontosabb. Az, hogy ő tudjon panaszkodni, meg tudod, mert az is fontos, mert elmondják. De jobban koncentrálok az eredményre. És úgy érzem, most már egy ilyen business partner, egy HR-vezető, az inkább már vezető. Az elején támogatóra gondoltam, így képzeltem az XY<sup>3</sup>-nál, és én úgy is dolgoztam. Most meg mint vezetőt képzelem el. Leteszi az eredményt, végigviszi. Ez nagy változás volt így az én hozzáállásomban, HR-vezetői munkában.”

A segítő, támogató HR-vezető képét – aki időnként tehermentesíti a többi vezetőt – felváltja az üzleti partner HR-vezető képe, aki delegál és eredményeket ér el.

Felmerülhet az a kérdés, hogy egy teljesítményértékelés miért váltott ki ekkora változást Norbert munkájában, hiszen már régebben is kapott rossz értékelést. Az értékelés hatására előtérbe került a munkájának esetleges elvesztése.

„Félek azért, mert hosszú távon szeretnék, családom van, (...) legyen megélhetésünk, (...) hitelünk van, de annyira nem vagyok elkeseredve, mint ahogy meg lettem volna ijedve két vagy három évvel ezelőtt, hogyha elbocsátanak. Érdekes, az elbocsátás mindig ott lebeg ennél a cégnél most. Mindenki elkezdett dolgozni, mert mindenki megijedt.”

Tehát a változás hajtóereje a félelem, hogy miből tartja el a családját, talál-e másik munkát ennyi idősen. Ugyanakkor az elbeszéléséből kitűnik, hogy ez a menedzsmenteszköz, a megfélemlítés az egész szervezetben általános. A külső „nyomással”, elvárással szembeni ellenállás is megjelenik az interjúban, ami egyrészt a szervezettel szemben, másrészt az egész értékrenddel kapcsolatban megjelenik.

„Az egy kicsit elborzaszt, hogy még többet kell dolgoznom.” „A szekrényben is rendet kell tartanom. Egy kicsit furcsának tartom.” „Tehát egyre jobban beszabályozunk mindent (...) Tehát ez borzasztó.”

Továbbá megkérdőjelezi azt, hogy ő maga beleil-lik-e ebbe a kultúrába.

„Tehát állandó teljesítmény kell, állandó magas teljesítmény kellene. Ezért néha úgy érzem, hogy nem vagyok multi-konform. Igen, ez most nagy problémát jelent számomra.”

Hogy összességében hogyan változott a munkája jelentése, talán a következő idézet mutatja meg legjobban:

„Tehát akkor inkább a terhet éreztem. Azt, hogy elég sokáig a terhet éreztem. Az elmúlt egy évben kezdtem úgy érezni, hogy ez most tényleg ad is energiát. Addig inkább megélhetési forrás, vagy nincs más alapon, állandóan mindig kerestem, pályáztam különböző pozíciókra. De egyé váltam már ezzel. Akkor inkább a megfelelés volt bennem, hogy megfeleljek az elvárásoknak. Most már vegyesen, megfelelni és megtalálni azt, amit szeretek. Volt a köztes időszak, amikor csak magamnak akartam megfelelni, de az nem volt megfelelő. Tehát vezető visszatükrözte, kaptam értékelést, hogy ha így folytatom, akkor, az nem lesz sokáig, hosszú életű a karrierem. Most van egy új igazgató, egy új lehetőség, és megpróbálom összehozni a kettőt. Megfeleljek és ugyanakkor azt is, amit szeretek, azt hangsúlyosabban is meg tudjam csinálni.”

A munkáról alkotott képe az értékelés előtt a teherrel, a megélhetési forrással, az elvárásoknak való megfeleléssel jellemezhető. Az értékelést követően változott a kép: továbbra is megélhetési forrás és teher a munka, ugyanakkor megjelent a „megfelelés, és megtalálni azt, amit szeretek”, továbbá az interjú során azt is említette, hogy már kevésbé fárad el, és a munka energiát ad neki.

A folyamatot összefoglalva azt látjuk, hogy a vizsgált HR-vezető váratlanul kapott egy számára nagyon kedvezőtlen teljesítményértékelést, ami elindított benne egy változási folyamatot. Ennek hatására megváltoztatta a gondolkodását a munkájáról, az érzelmi viszonyulását és magatartását a vezetőtársai felé. Megváltozott a HR-vezető szerepéről és a munkájáról alkotott képe is: „megfelelés, és megtalálni azt, amit szeretek” – ebben már megtalálhatjuk a munkát mint örömforrást, ami energiát ad, ami az értékelésig nem jellemezte a munkáról alkotott képet. Megvizsgáltuk, hogy mi lehetett az oka annak, hogy ekkora változást hozott ez az egy értékelés. Azt láttuk, hogy a változás hajtóereje a munka elvesztésének a félelme: családfenntartóként úgy vélte, hogy nem tudna könnyen elhelyezkedni. Továbbá láttuk, hogy a külső nyomással szembeni ellenállás, és az illeszkedésének a megkérdőjelezése is megjelent az interjúban. Ez az eset is rávilágít arra, hogy a munka jelentése egy dinamikus jelenség, ami alakulhat, változhat a társas környezet hatására.

Tanulmányomban áttekintettem a jelentésadás témakörben a munka jelentése szempontjából általam relevánsnak tekintett szervezetelméleti, illetve menedzsmentkutatásokat, és egy példával illusztráltam a jelentésadás folyamatát. A fenti eset segítségével megmutattam, hogy a jelentésadás vizsgálatával rávilágíthatunk a jelentés és a munkáról alkotott kép változására. Meggyőződésem, hogy a jelentésadás vizsgálata a munka jelentése kutatásának egy új perspektíváját nyújtja, ami új vizsgálati eredményekkel gazdagíthatja a munka jelentésének szakirodalmát.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A cikk egy előző változata megjelent a következő tanulmánykötetben: Glózer R. - Gelei A. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Digitális tananyag, Gondolat Kiadó – PTE, Budapest-Pécs, www.tankonyvtar.hu.

<sup>2</sup> A társas konstruktivista és társas konstrukcionista megközelítések megkülönböztetése a magyar fordításokban nem jelenik meg (lásd pl. Bodor, 2002), angolul megkülönböztetik a social constructivism és a constructionism megközelítéseket, ennek megfelelően a különbséget magyarul is érzékeltetni szeretném: a konstrukcionizmus, illetve konstruktivizmus elnevezésekkel.

<sup>3</sup> Ez a különbségtétel elsősorban a Burrell-Morgan-modell vízszintes tengelyét (objektivistá-szubjektivista alapállás) érinti, ahol is a kognitívizmus – a valóság mint értelmezési séma vagy kognitív térkép (Morgan – Smircich, 1980) – objektivistább ontológiai alapállást tükröz, mint az interpretatívizmus. Ez utóbbinál a valóság mint társas konstrukció értelmeződik (lásd ugyanott).

<sup>4</sup> Fantázianév

<sup>5</sup> Fantázianév

## Felhasznált irodalom

- Abelson, R.P. – Aronson, E. – McGuire, W.J. – Newcomb, T.M. – Rosenberg, M.J. – Tannenbaum, P.H. (1968): Theories of cognitive consistency: a sourcebook. Chicago: Rand McNally
- Abelson, R.P. (1976): Script processing in attitude formation and decision making. in: John S. Carroll, J.S. – Payne, J.W. (eds.): Cognition and Social Behavior. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 33–46.
- Berger, P.L. – Luckman, T. (1966): The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday
- Bodor P. (2002): Konstruktivizmus a pszichológiában. Budapesti Könyvszemle – BUKSZ, 1, p. 67–74.
- Bogner, W.C. – Barr, P.S. (2000): Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. Organization Science, 11(2), p. 212–226.
- Brief, A.P. – Nord, W.R. (1990a): Work and meaning: definitions and interpretations. in: Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds) (1990): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books

- Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds) (1990b): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books
- Bruner, J. (1990): Acts of Meaning. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Cartwright, S. – Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining engagement and reducing cynicism. Human Resource Management Review, 16, p. 199–208.
- Chalofsky, N. (2003): An emerging construct of meaningful work. Human Resources Development International, 6(1), p. 69–83.
- Cooley, C.H. (1902). Human nature and the social order. New York: Scribner's Sons
- Csanádi A. – Harsányi Sz.G. – Németh D. (2009): Társas megismerés és munkamemória. Pszichológia, 29 (2), p. 145–163.
- Dalminé Kiss G. (1994): Munka és szabadidő. Szociológiai Szemle, 3, p. 65–79.
- Elliott, J. (2007): Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage
- Erez, M. – Earley, P. C. (1993): Culture, self-identity, and work. New York: Oxford University Press
- Fagermoen, M.S. (1995): The meaning of nurses' work: A descriptive study of values fundamental to professional identity in nursing. Ph.D. dissertation, University of Rhode Island
- Festinger, L. – Riecken, H.W. – Schachter, S. (1956): When prophecy fails. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press
- Fletcher, D. (2006): Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. Entrepreneurship and Regional Development, 18, September, p. 421–440.
- Follett, M.P. (1924): Creative experience. New York: Longmans, Green
- Gelei A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. Vezetéstudomány, 37/2006 különszám, p. 79–97.
- Gioia, D. A. – Thomas, J.B. (1996): Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia. Administrative Science Quarterly, 41(3), p. 370–403.
- Gioia, D.A. – Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change. Strategic Management Journal, 12 (6), p. 433–448.
- Gioia, D.A. – Poole, P.P. (1984): Scripts in Organizational Behavior. Academy of Management Review, 9, p. 449–459.
- Gioia, D.A. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. in: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): The thinking organization: dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 49–74.
- Glózer R. – Gelei A. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Digitális tananyag. Budapest, Pécs: Gondolat Kiadó – PTE, www.tankonyvtar.hu

- Gray, B. – Bougon, M.G. – Donnellon, A. (1985): Organizations as constructions and destructions of meaning. Journal of Management, 11, p. 83–98.
- Griffin, E. (2000/2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe (2. kiadás). Budapest: Harmat. Forrás: (2000) The first look at communication theory. McGraw-Hill
- Hackman, J.R. – Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, p. 250–279.
- Harris, S.G. (1994): Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. Organization Science, 5 (3), p. 309–321.
- Isaksen, J. (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. Journal of Humanistic Psychology, 40, p. 84–107.
- Lamertz, K. (2002): The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. Journal of Organizational Behavior, 23(1), p. 19–37.
- Lord, R.G. – Foti R.J. (1986): Schema theories, information processing, and organizational behavior. in: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): The thinking organization: dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 20–48.
- Louis, M.R. – Sutton, R.I. (1991): Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. Human Relations, 44, p. 55–76.
- Louis, M.R. (1980a). Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, p. 226–251.
- Louis, M.R. (1980b): Career transitions: varieties and commonalities. The Academy of Management Review, 5(3), p. 329–340.
- Mead, G.H. (1934): Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago Press
- Morse, N.C. – Weiss, R.S. (1955): The function and meaning of work and the job. American Sociological Review, 20(2), p. 191–198.
- MOW International Research Team (1987): The meaning of working. London, New York: Academic Press
- Pratt, M.G. – Ashforth, B.E. (2003): Fostering meaningfulness in working and at work. in: Cameron, K. S. et al. (Eds.): Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, p. 309–327.
- Quintanilla, S.A.R. (1991): Introduction: the meaning of work. European Work and Organizational Psychologist, 1991, 1 (2/3), p. 8–89.
- Reason, J. (1990): Human Error. Cambridge: Cambridge University Press

- Roberson, L. (1990): Functions of work meanings in organizations: work meanings and work motivation. in: Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books
- Salancik, G.R. – Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quarterly, 23, p. 224–253.
- Schneider, D.J. (1991): Social Cognition. Annual Review of Psychology, 42, p. 527–561.
- Schutz, A. (1964): Collected papers II: studies in social theory. in: Arvid Brodersen (ed.). The Hague: Martinus Nijhoff
- Simon, R.W. (1997): The meanings individuals attach to role identities and their implications for mental health. Journal of Health and Social Behavior, 38(3), p. 256–274.
- Taylor, S.E. – J. Crocker (1981): Schematic bases of social information processing. in: Higgins, E.T. – Harman, C.A. – Zanna M.P. (eds.): Social cognition: the Ontario symposium on personality and social psychology. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 89–134.
- Thomas, J.B. – Clark, S.M. – Gioia, D.A. (1993): Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. Academy of Management Journal, 36(2), p. 239–270.
- Van Maanen, J. (1977): Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. in: Van Maanen, J. (ed.): Organizational careers: some new perspectives. New York: Wiley, p. 5–45.
- Vecchio, R.P. (1980): The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. Academy of Management Journal, 23, p. 361–367.
- Vygotsky, L. (1981): The genesis of higher mental functions. in Wertsch, J. V. (ed.): The concept of activity in Soviet psychology. Amronk, NY: M.W. Sharpe
- Weick, K.E. – Sutcliffe, K.E. – Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), p. 409–421.
- Weick, K.E. (1979): Cognitive processes in organizations. in: Staw, B.M. (Ed.): Research in organizational behavior. Vol. 1, Greenwich, CT: JAI, p. 41–74.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J.E. – Debebe, G. (2003): Interpersonal sensemaking and the meaning of work. Research in Organizational Behavior, 25, p. 93–135.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J.E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26, p. 179–201.
- Young, R.A. – Collin, A. (2004): Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. Journal of Vocational Behavior, 64, p. 373–388.