

BECK-BÍRÓ Kata

ÖNMEGVALÓSÍTÁS A MUNKAHELYEN

MEGÉLÉSEK ÉS MEG NEM ÉLÉSEK, ILLETVE AZOK OKAI

Ebben a cikkben a szerző arra keresi a választ, hogy mit jelent az önmegvalósítás a hétköznapi életben, illetve az önmegvalósítási törekvésnek milyen akadályai vannak (1) az egyén, (2) a munkakör, (3) a szervezet és a (4) tágabb környezet szintjén. E kérdések megválaszolásában reklámügynökségi kreatív szakemberek segítenek – a velük készített mélyinterjúk segítségével kiderül, hogy az önmegvalósítás nem feltétlenül az „azt csinálom, amit akarok” megélése, hanem egy tudatos folyamat, amely során kompromisszumkötésre is szükség lehet. Kompromisszum magammal? A munkámmal? A főnökömmel? A szakmámmal? A cikk első részében (Vezetéstudomány 2009. 11. sz.) a humanisztikus pszichológia képviselőinek és a szervezetkutatók elméleteit elemezve, összehasonlítva a szerző meghatározta, hogy mit jelent az önmegvalósítás, illetve mik jelenthetik a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezőit. A kutatás eredményei a szakirodalmi összefoglalót pontosítják, esetenként újraértelmezik és legfőképp „életre keltik”. Az „életszerű” definíció, illetve a gátló tényezők összefoglalása és struktúrába rendezése újdonság lehet az önmegvalósítás témájában.

Kulcsszavak: önmegvalósítás, támogató és gátló tényezők, reklámügynökség

A kutatás célja megérteni, melyek az önmegvalósítás megélésének lehetőségei és akadályai egy reklámügynökség kreatív munkatársai számára, illetve a reklámügynökségi kreatívok által meghatározott, egyéni önmegvalósítást támogató és gátló tényezők részleges általánosítása más kontextusra. A kutatási kérdés így hangzik: „*Hogyan éltek meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai a XXI. század elején Magyarországon és miért?*”¹

Ez a kérdés egy interpretatív alapállású kvalitatív kutatást jelez előre: lehetővé teszi ugyanis, hogy egyrészt egy eseményről vagy tevékenységről alapos megértést nyerjünk (az önmegvalósítás megélése), másrészt megengedi, hogy információt nyerjünk ezen esemény vagy tevékenység kontextusának (az önmegvalósítás támogató és gátló tényezői) az eseményre vagy tevékenységre történő hatásáról.

A kutatási céloknak és a kutatási kérdésnek megfelelően kutatásom elsősorban kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül. A félig strukturált interjúkérdések elsősorban a megélt önmegvalósítás-élményeket igyekeztek feltárni példák alapján: hogyan jutottak el oda – mit éltek meg akkor – miért/ hogyan zökkentek ki ebből az élményből? E kérdések az önmegvalósítási törekvés és annak tá-

mogató tényezőit segítettek megérteni. A meg nem élt, „elvesztett” önmegvalósítási élmények is megkérdezésre kerültek példák szintjén, amelyek a gátló tényezők feltárását támogatták. A kapott válaszok tartalmaztak bőven gondolatokat és érzelmeket, attitűdöket és motivációkat.

A kutatás érdekessége, hogy az önmegvalósítás egy nem megragadható fogalom, mégis a kutatás középpontjában ez a törekvés állt. Mivel az önmegvalósítás jelensége egy-egy munkában, projektben jelenik meg, így az adott munkát, projektet tekintettem vizsgálati egységnek. Ugyanakkor a munkák természetességgel ágyazódnak be a szervezet mindennapjaiba, így a szervezet is vizsgálati egységgé vált a kutatás során – amely könnyebbé tette a szervezetből eredeztethető önmegvalósítást gátló tényezők megragadását.

A tizenkét megkérdezett kiválasztásában (hólabdamódszerrel) a heterogenitás maximalizálása volt a cél a következő ismérvek terén (1) nem, (2) kor, (3) munkakör, (4) pozíció, (5) szervezetnél töltött évek száma, (6) szakmában töltött évek száma.

A kutatás terepe a reklámügynökség, amely egy globális reklámügynökség magyarországi leányvállalata, és 1988 óta van jelen hazánkban. A vállalat nagyságrendileg 100 főt foglalkoztat, akik összesen körülbelül 20 (magyar és nemzetközi) márkán dolgoznak.

A most következő részben a kutatás eredményeit mutatom be. A tanulságok megfogalmazásakor arra is figyelmet fordítok, hogy a kreatív szakemberek esetéből általánosítható tanulságokat fogalmazzak meg az önmegvalósításra, illetve az azt támogató és gátló tényezőkre vonatkozóan.

Az önmegvalósítás fogalma

Az elméleti összefoglaló végén adott önmegvalósítási definíciót a következőképpen változtattam meg a kutatás eredményei alapján: *az önmegvalósítás tartalma (ideál-én, személyes jövőkép) mindenki számára más, így egyéni esetekről beszélhetünk. Az önmegvalósítás folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az "ideál-én"-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Az önmegvalósítás hajtóereje egy személyes jövőkép, amely eléréséhez a tudatosság a legfontosabb tényező, főként azért, mert nemritkán az önmegvalósítás csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el.*

E definíció néhány kifejezésben különbözik az elméleti összefoglalóban meghatározottól, és úgy hiszem, éppen ezek teszik az önmegvalósítást „életszerűvé”, ugyanakkor annak elérését nehezzé a mindennapokban. A következő kifejezések tehát, ha meglepőek is, de fontosak.

„Teljes bevonódást éli meg”. Az interjúkból az derült ki, hogy az önmegvalósítás, mint kifejezés nem mindennapi, ezt a szófordulatot alig használták az interjú során. Ugyanakkor voltak kifejezések, amelyeket az önmegvalósítás szinonimáiként használtak:

- az önmegvalósítás egy szellemi tevékenység: *„...hát, szellemi táplálék, nem tudom, minek nevezzem, vagy kihívás, vagy lehet, hogy pont az önmegvalósítást, amiről szó van.” (Gergő), „...szellemi örömet okoz.” (Bence), „...inspiráció...” (János),*
- az önmegvalósítás egy érzelmi bevonódás: *„Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos), „...egy izgalmi állapot ... pozitív stressz.” (Boldizsár)*
- az önmegvalósítás során az egyén „magamagát” adja: *„Nagyon jól érzem magam a bőrömben, és imádom, amit csinálok.” (Gergő), „...magával ragadott.” (János), „...próbálok kiélni magamat.” (Vilmos), „Most a helyemen vagyok.” (Kelemen).*

Az önmegvalósításra utaló kifejezések élményteliek és értéktelítettek: az egyént nem hagyják érintetlenül, az adott helyzetet mélyen megélik a szereplők. A meg-

élés lehet egy egyszeri élmény, de lehet egy folyamat is, amely során vagy annak végén az egyén úgy érzi, hogy önmaga lehet(ett). Kérdés azonban, hogy az egyén megengedi-e magának, hogy a munkába „beleáramoljon”, vagy személyiségéből adódóan erre nem képes/hajlandó?

„Ideál-énje elérése felé”... „személyes jövőkép”.

A megkérdezettek egy csoportja azt hangsúlyozta, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az valami újat talál ki, és ennek az újnak a „birtoklása” rendkívül fontos számára (*„Önmegvalósítás lenne, ha minden egyes ötletemet végig tudnám vinni.” (Márti), „...Azért jó, mert ezzel a pofonegyszerű ötletemmel nagyon boldoggá tudtuk tenni az ügyfelet, és egy nagyon helyes filmet tudtunk csinálni.” [Karina]).* Úgy vélem, hogy akik így gondolkodnak az önmegvalósításról, azok saját magukat „kivetítik” pl. egy ötletbe, egy filmbe, ezzel „megalkotják” magukat, az alkotás folyamatának kiindulópontja saját ötletük, illetve saját maguk, eredményéhez pedig e személyes bevonódás miatt nagyon ragaszkodnak. Más alanyok úgy vélték, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az egy adott cél érdekében saját értékeit és képességeit teljes mértékben mozgósítja: *„Akármit kommunikálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon.” (János), „Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos)* Ebben az esetben az egyén adott helyzetet úgy próbál megélni, hogy személyes céljai, számára fontos vagy hasznos értékek (ideál-én) jelenjenek meg a szituáció lezárásával.

„Kompromisszum árán”. Az önmegvalósításról szólva több interjúalany is úgy vélte, hogy annak árán van, nem feltétlenül „adatik meg”:

- Kompromisszum az üzleti étellel: ebben az értelemben az egyén a környezettel köt kompromisszumot, azaz üzleti szektor/vállalati keretbe helyezi önmegvalósítási törekvését. (*„Mit csinálunk? Önmegvalósítás egy bizonyos üzleti cél érdekében.” [Boldizsár], „de én neki [üggyfélnek] dolgozom, ezt el kell tőle fogadnom.” [Vilmos]).* Az üzleti élet mint keret inkább frusztrációt okoz, korlátozasként (munkájának tartalmával, minőségével kapcsolatos elégedetlenséget, vagy általános disszonanciát okozva) éli meg az egyén.
- Kompromisszum önmagával: az egyén saját értékrendjén belül köti meg a kompromisszumot, egy belső konfliktus megoldásként. (*„Cigis cégnek dolgozni – az önmegvalósítással ez mindjárt össze fog akadni, mert én magánemberként*

abszolút dohányzásellenes valaki vagyok. Amikor visszajöttem gyesről, olyan helyzetben voltam, hogy nem mondhattam azt, hogy nem, ezt nem csinálom. Így szeparáltam a magánemberként érzett érzéseimet meg azt, hogy ez egy munka. Ha én nem csinálom, akkor megcsinálja más. Nem volt könnyű az elején!” [Karina].

Vannak azonban olyan esetek is, amikor ugyanezen keretek felszabadítóan hatnak az egyénre: akkor lehetséges ez, ha az egyén úgy ítéli meg saját személyiségét, hogy e keretek nélkül „elveszettebb” lenne: „Akármit, akármikorra és akármennyi pénzért könnyű csinálni, keretek között viszont sokkal izgalmasabb, és ez a kihívás.” (Berni)

Ez a tudatos kompromisszumkötés arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás nem arról szól, hogy az egyén azt teszi, amit akar, akár a keretnélküliség, akár a keretek felrúgása miatt. Ezzel szemben úgy hiszem, hogy az önmegvalósításra törekvő egyén a keretekre történő reflexió („Hogyan hatnak rám a keretek, és miért?”) eredményét képes és hajlandó beépíteni az önmegvalósítási törekvésebe.

Az önmegvalósítás gátló tényezői

Az önmegvalósítás gátló tényezőit négy csoportba osztottam: (1) azon akadályok, amelyek az egyénből fakadnak, (2) amelyek az egyén és a munka viszonyából eredeztethetőek, (3) a szervezetadta gátló tényezők, végül (4) a tágabb szervezeti kontextusból fakadó önmegvalósítás ellen ható elemek.

Az 1. ábra mutatja be a kutatás fő eredményét, az önmegvalósítás gátló tényezőinek strukturált összefoglalóját.

Az egyén önmagát képes gátolni az önmegvalósítás folyamatában, ha munkája nem válik hivatássá, illetve identitása „megcsontosodik”.

Az egyén viszonyulását és a munkaköri jellemzőket különválasztottam annak meghatározásában, hogy azok miként gátolják az egyéni

önmegvalósítási törekvést. Bár az előbbieket hangsúlyozottabban inkább szembetűnőbbek az egyén számára, a munkaköri jellemzők szervezeti beágyazottságukon keresztül ugyancsak jelentős hatással vannak az önmegvalósításra.

A szervezetnek látható (vezetés, munkatársak, ügyfelek, a „falak” [ergonómia]) és láthatatlan (adott értékek, folyamatok és rendszerek) jellemzői is hatnak az egyéni önmegvalósítási törekvésekre.

A tág környezetnek az önmegvalósításra ható megfogalmazott, releváns része a szakma, amely jelenével és potenciális jövőjével, illetve etikájával hat az egyéni önmegvalósításra.

A továbbiakban bemutatom az ezen eredmények mögött rejlő részletesebb gondolatmenetet.

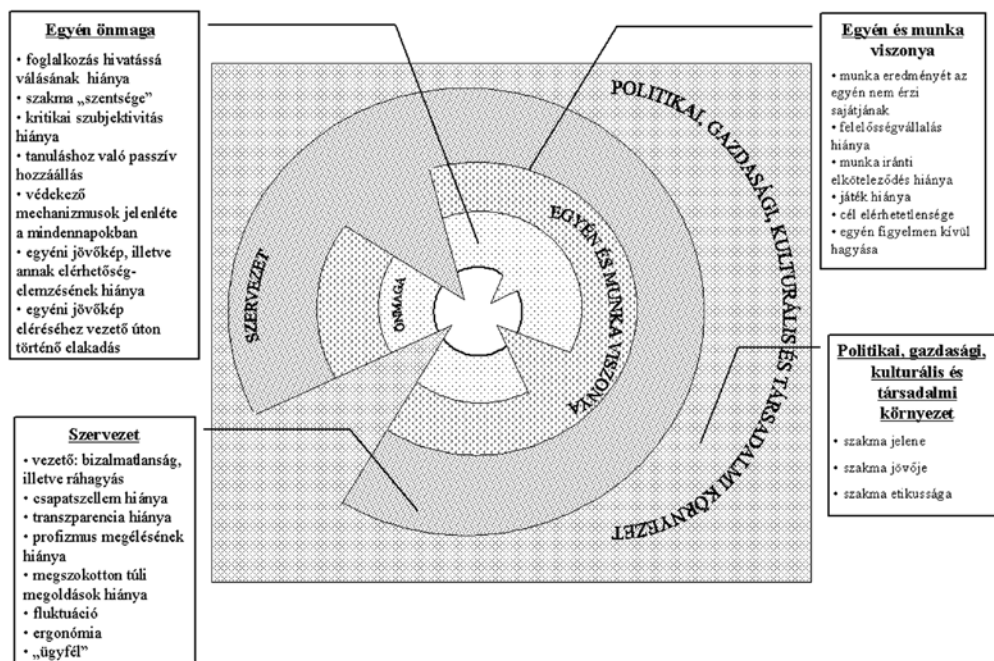
Egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során

Az ide vonatkozó kutatási alkérdés így hangzik: Milyen személyes tényezők miatt választja egy kreatív szakember a „kreatív” hivatást, illetve ezek a tényezők miként hatnak a munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

Múlt: a foglalkozás hivatássá válása. E téma váratlanul bukkant fel a kutatási tervhez képest (az összes kutatási alany kérdés nélkül is megosztotta velem a szakmai útját), mégis úgy tűnik, fontos. Miért? Úgy gondolom, az elmesélt élettörténetek, szakmai utak arra

1. ábra

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői – kutatási eredmények összefoglalása



utalnak, hogy az egyén hogyan (milyen képességek segítségével, illetve milyen motivációs hajtóerővel) került oda, ahol most van. Más szóval egyfajta igazolás, vagy éppen nem, arra vonatkozóan, hogy a „helyén van-e”. Az interjúk során az derült ki, hogy az egyén aktivitása, kezdeményezőkézsége mint hajlandóság-tényező is szükséges ahhoz, hogy az egyén úgy érezhesse, a helyén van. Egy adott helyzetbe az egyén nem biztos, hogy tudatosan került (lehet a „véletlen műve” is), de annak „megragadása”, „saját javára fordítása” teljes mértékben az egyén feladata, felelőssége.

Jelen: az identitás. A kutatás során az derült ki, hogy az identitás fogalmával jól megragadhatóvá válik az egyén önképe: gyakran került szóba mint egyfajta statikus önkép („Minek tartom magamat?”), mint egyfajta magatartás-orientált, dinamikus önkép („Mit teszek nap mint nap?”). Az identitás arra utal, hogy az egyént a munkahelyén betöltött szerepe, pozíciója, munkaköre mennyiben „hatja át” – így az egyénnek egyfajta biztonságérzetet ad. Ez az átfogó érzés azért fontos, mert e biztonságérzet hiányában az energiákat (gondolatok, érzések, tettek szintjén) az kötheti le, hogy önmagát adott (társadalmi, pl. munkakör) keretbe helyezze, nem pedig az, hogy „beleáramoljon” a munkába, önmegvalósításra törekedjen.

A munkában használt képességek, a munkához való viszony alapján eltérő hozzáállások jelentkezhettek, mint az interjúkból kiderült. A két leginkább eltérő hozzáállást így ragadom meg:

- aki a munkájának él, abban megjeleníti saját magát: „Nagyon sokat álmodok munkával.” (Berni) „Nekem az a fontos a munkámban, hogy például ne azt írjuk, hogy piros az alma, hanem Hófehérke. Ne legyen teljesen elszállós, érthető legyen, de mégsem szájbarágós. Legyen benne egy kis csavar.” (Vilmos)
- a „zsoldos-típus”: „A művész célja, hogy valami újat hozzon létre, a kreatív célja, hogy pénzt keressen, nem is magának, hanem a megbízójának.” (Bence), „Ha teljesen lenyomják, és tudom, hogy ebből semmi jót nem lehet kihozni akkor szolgai módon megcsinálom azt, amit kérnek, és továbblépek.” (Boldizsár)

Ez a megkülönböztetés annyiban fontos, hogy ha az egyén munkához való hozzáállása gyakran fordul át „zsoldosba”, valószínűsítem, „nincs a helyén”, illetve ha e helyzetek az egyébként meglévő identitását (és biztonságérzetét) megkérdőjelezzik, úgy hiszem, távolabb kerül az önmegvalósítás élményétől. Ezért gondolom, hogy a „zsoldossá válás”-helyzetek gyakoriságát és természetét érdemes az egyénnek figyelemmel követnie, mert az jó iránytű lehet az önmegvalósítás útján.

Szerintem fontos az identitásnak az – úgy nevezem – „egészséges rugalmassága”: azaz ha egyfelől nincs „becsontosodva”, másrészt nem merev keretek között létezik, hanem van mozgástér (ez természetesen minden változási folyamatra igaz). Az identitás „becsontosodottságára” a „szakma szentsége” jelenségét fogalmaztam meg, míg a mozgástér hiányára a védekező mechanizmusok mindennapos megjelenését.

A szakma „szentsége”. Az interjúk során arra lettem figyelmes, hogy egy-két megkérdezett szakmájáról, munkájáról úgy gondolkodik, mintha az lenne a szervezeti munkafolyamatok alfája és omegája („Amit én hiányolok, egy olyan nagyformátumú ügyfelet, aki legalább annyira szeretné ugyanazt, amit én.” [Bence]) Fontosnak tartom, hogy az egyénnek a saját és mások identitásának irányába legyen egyfajta alázata, hogy ne gátolják egymást és magukat az önmegvalósítási törekvésben.

Védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban. Az interjúk során a megkérdettek többségénél akadt példa a védekező mechanizmusra (pl. magyarázkodás vagy bagatellizálás), amikor szándékosan rákérdeztem arra, hogyan élük meg a szakma etikusságát, vagy hozzájárulásukat társadalmilag kritikusnak tekintett termék (pl. dohány) forgalomnövekedéséhez: „Gyakori ez a kérdésfelvetés, ami abból a félreértésből fakad, hogy a reklám arról szól, hogy a cégek úgy akarják eladni reklámmal a termékeiket, hogy közben átverik az embereket. ... De nem ez a lényege! Ma reklám nélkül szinte egyáltalán nem lehet eladni terméket, gyakorlatilag annyi termék és szolgáltató van, hogy nehéz választani.” (János) Az interjúk során működésbe lépő védekező mechanizmusok természetesen, hiszen fontos jellemzőjük, hogy az egyén biztonságérzetét erősítik meg. Mégis, ezek túlzó jelenléte, szerintem, a változási folyamat ellen hat az önámítás jellemzője miatt, és az identitás túlságos rögzültségéhez vezet(het).

Összességében fontos, hogy az egyén jelene, jelenbeli énképe (identitása) „egészségesen rugalmas” legyen, azaz adjon biztonságot, de ne akadályozza az önmegvalósítást mint változási folyamatot.

Jövő: a cél. Az egyén jövője (jövőképe) az önmegvalósítás folyamatának kulcskategóriája: megjelenhet célként, de mozgatóerőként is.

A jövőkép kialakítása kiindulhat az egyén vágyaiból, de a szervezet és a szakma adta jellemzőkből is („Aztán persze leszek senior satöbbi, de ugye egy ügynőkségnél nem dolgoznak 40 év felettiek, így biztos lesz valami váltás még. [Vilmos] „A lelkesedésem az törtélen, szerintem most vagyok erőm teljében, a vezetőség-től ráadásul nagyon izgalmas feladatokat kapok. Éppen ezért most akarom megnyomni a dolgokat, amíg lehet.” [Gergő]) Ha az egyén tisztában van saját jövőképének

realitásával (eredmény), már az támogathatja az önmegvalósítási törekvést, hiszen általánosságban, egy reális célnak inkább van motiváló hatása, mint egy irreálisnak. Ugyanígy, ha az egyén figyelmet fordít arra, hogy átgondolja saját jövőképének valóságtartalmát (folyamat), az egyfajta részvétel-elköteleződést jelent, amely ugyancsak támogató tényező lehet célja elérésében.

Az egyéni jövőkép eléréséhez vezető úton történő elakadásnak egyik oka lehet a Senge-féle (1998) kreatív feszültség – amely abból fakad, hogy a jelenkép és a jövőkép eltér egymástól – meg nem ragadása (képesség vagy hajlandóság hiányában). A kreatív feszültség a mindennapi szóhasználatban „inspirációként”, „pozitív stresszként” jelenik meg: „Egy filmnél ott menned kell hangstúdióba hangot válogatni, zeneszerzővel beszélni, operatőrrel (...), kellékeket válogatni, az izgalmas, pörgős és tényleg érdekes emberekkel lehet találkozni. Azt a részét nagyon szeretem, amikor menni kell és csinálni, az a legszebb része, hogy ez hogyan áll össze.” (Ernő) „Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, és ez pl. azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti) Amint látható, a kreatív feszültség forrása változó, származhat a szakma, illetve a szervezet jellemzőiből, ez utóbbi esetében főként a munkatársaktól – de annak hiányában nehezen találja meg az egyén munkájában az inspirációt.

A munkában rejlő egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

Az erre vonatkozó kutatási eredmények megfogalmazásában a következő kutatási alkérdés segít: *Hogyan hatnak a munkakör jellemzői a kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Az egyén munkához való viszonyulása. Interjúalanyaim, amikor önmegvalósítás-élményről számoltak be, nemcsak arra utaltak, hogy munkájukat sajátjuknak élték meg, hanem ahhoz további érzések, élmények is társultak, például öröm, büszkeség, hatalom (mint hatóerő): „Az ottani DM-eket², amiket csináltunk, mindig teleszórtuk kitűzőkkel meg CD-vel, gyönyörűség volt látni, amit ott csináltunk.” (Márti) „Ez mindig vonzott, hogy valamit kitalálok, és annak megvalósításán dolgozik sok ember.” (Ernő) Ennek tükrében úgy gondolom, hogy a birtoklásélmény képes támogatni az egyéni önmegvalósítást, ha az nem önmagáért van, hanem azt kiélegeti, illetve „feltöltik” más érzések, megelégedések is.

A felelősségvállalás többszörösen is hangsúlyozásra került az elméletekben, így azt kutattam, hogyan, milyen formában jelenik az meg? Van, amikor a munka eredményében jelenik meg, az egyén abban igyekszik

„magamagát” megjeleníteni: „Nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak ... Mindig igyekszem olyan munkát csinálni, ami tud a fogyasztónak is valami pluszt nyújtani. ...” (Kelemen) Arra is van példa, hogy a személyes felelősségvállalás a munka folyamatában arra utal, hogy az adott helyzetben „átlépi saját árnyékát”, kilép a számára megszokott működéséből, akár új képességeket kipróbálva: „Van egy pár ilyen panelem, de ezeket próbálok kerülni, mert nem jó, ha az ember mindenre ugyanazt húzza rá. Bár tökre nem jönnek rá, ha használom, csak saját magam számára rossz érzés.” (Márti) A személyes felelősségvállalás tehát az önmegvalósításra való törekvés folyamatában többféleképpen előfordulhat, de közös pont, hogy az egyén munkájában és/vagy munkakapcsolataiban megjeleníti, illetve igyekszik megjeleníteni mindazt, ami számára fontos.

A munka szeretete, az egyén elköteleződése a munka iránt – ahogy az elméleti összefoglalóból is kiderül – szükséges, de nem elégséges feltétele az önmegvalósításnak. Az ide kapcsolódó válaszok többrétűek voltak: egy részük a mindennapi munkához, munkakapcsolatokhoz kapcsolódik, amely az egyén figyelmét inkább a mindennapi örömök felé tereli, semmint a hosszú távú elégedettségre. „Az előző munkahelyemen nem szerettem annyira a brief-eket³, de az ötletelést már szerettem. ... Itt nem biztos, hogy a végtermék lesz a legcsinibb, itt például a brief-elés, a megbeszélések nagyon jók.” (Márti) „Nagyon tetszik ennél a cégnél, hogy a kreatív maga is kimehet, sőt ki kell menjen az ügyfélhez, amikor prezentáljuk a munkát. ... Ez egy igazi fejlődési lehetőség.” (Berni) A válaszok másik része magához a reklámszakmához kötődik. „Úgy gondolom, hogy az egész kreatív munka arról szól, hogy valamire találsz egy olyan megoldást, ami valamilyen szinten érdekes a fogyasztónak. ... És ami számomra a legfontosabb, hogy a munkám eredménye mérhető: nőtt-e az eladás vagy sem. Ez a művészetről nem mondható el, és az ott engem nagyon zavar.” (Bence) „Most a BTL-munkáját⁴ nyertük meg az egyik cégnek, de a cél az az lenne, hogy az ATL-t is elhozzuk, tévét meg ilyeneket, mert azon az ember mégiscsak jobban meg tudja csillogtatni, hogy mit tud, mint mondjuk egy unalmas ablakmatricán.” (Ernő) Feltételezem, hogy az előbbiek a szervezet iránti (mindennapi), addig az utóbbiak a szakma iránti (hosszú távú) elköteleződést erősíthetik. Amennyiben az egyén általánosságban a szakmában tudja megfogalmazni, amit szeret, úgy vélem, bizonyosabb lehet abban, hogy a „helyén van”.

A munkakör jellemzői. A megkérdozettek elsősorban a változatosságot emelték ki, mint a munkakör fő jellemzőjét, illetve előnyét is egyben. Előnye, mert e

nélkül a munka unalmas lenne, könnyebben kiégne a szervezeti tag: „Sakkozni kell a brief-fel, meg kell fejteni a rejtvényt.” (Berni) „Ez egy szellemi rejtvény megfejtése, megadnak dolgokat, és azon belül a legjobban ki kell tudni hozni. Egy játék. E nélkül nem is tudnék jól lenni.” (Boldizsár)

A megkérdezettek szerint a munka megadja a lehetőséget, hogy annak eredményét (pl. egy kampányt) megvalósulni lássa, így az a fajta cél, amely a munkához szorosan kapcsolódik, elérhető. E fenti célon túlmutat az, amit szervezeti célnak neveztem el, pl. új ügyfél szerzése, illetve a régi ügyfelek megtartása. Úgy gondolom, hogy ha a szervezet tisztán kommunikálja a célokat, akkor azok a munkatársak számára világosak, (pl. indul tenderkiírásokon), illetve a munkatársak gondolkodásmódjában megjelennek: „Tisztában vagyok, hogy a munkámnak az elsődleges célja, az, hogy teljesítsük az ügyféligényt, ami egy konkrét statisztikai eladás elérése. Ez egy konkrét anyagiassal üzleti cél.” (János) A szervezeti célon túl viszont az egyéni célok is fontosak, illetve az egyéni önmegvalósítás esetében ezek szerintem fontosabbak is: „Szerintem minden embernek fontos, hogy valami jó is legyen a munkájában, nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak. Az ügyfelemnek tetszik ez a gondolkodásmód, így gyakran elfogadják az ötletemet.” (Kelemen)

Az egyén figyelembevétele a munkakör kialakítása során két szempontból is fontos. Egyrészt hatásában támogatja az egyén elköteleződését a munka iránt, amely az önmegvalósítási törekvés egyik alapfeltétele. Másrészt az a szervezeti kultúra, amely az egyénre épít, támogatja az egyén szervezeti keretek között történő önmegvalósítási törekvését. Úgy vélem nagyon fontos már az alacsonyabb beosztású munkatársakban vetett bizalom is, mert az a „teljes személyiséggé válás” egyik környezeti jellemzője. Ezeket továbbgondolva úgy gondolom, hogy amennyiben a szervezeti tag már a szocializáció korai szakaszában ebben a bizalomban részesül, figyelmét a tanulásra, fejlődésre, saját célja elérésére fordítja. A közvetlen vezetőtől kapott bizalom persze csak akkor tud hiteles lenni, ha a szervezeti kultúra értékei között is megjelenik az egyénbe vetett hit. Ez abból derül ki, ha a szervezet tagja munkatársaitól, a felső vezetéstől, illetve a szervezet folyamataiban és rendszereiben is ezt a mintát látja, tapasztalja: „Mindig különböző dolgokra keresünk ötleteket. Választhatok egy bármilyen furcsa ötletet, és jó esélye van, hogy kapok rá egy pozitív reakciót a kollégáimtól. A mentális szabadság azt is jelenti, hogy itt nincsenek lyukra futások, pl. egy brainstorming keretében bármi elindulhat. Nyilván itt kellenek partnerek is a szabadsághoz.” (Márti)

A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

E fejezetben azokat az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket vizsgálom, amelyek a szervezet jellemzőiből erednek: *Hogyan hatnak a szervezeti jellemzők és szereplők egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Szervezeti szereplők: vezető és csapat

A vezető, illetve a vezetői magatartás, a szervezeti kultúra kitüntetett eleme: az értékek, rendszerek és folyamatok meghatározója és közvetítője.

Úgy hiszem, hogy a vezető és a beosztott közötti bizalom támogatólag hat az önmegvalósításra, sőt van, akinek ez alapfeltétel: „Nekem az a legfontosabb a szabad szárnyalásban, hogy hagynak dolgozni, nincs mögöttem valaki, aki ott könyököl és terpeszt és nézi minden mozdulatomat. Ezt itt meg is kapom, és én mint vezető igyekszem ugyanígy tenni.” (Gergő) Ugyanakkor az interjúkból az derült ki, hogy a rábízás és a ráhagyás nem tér el erősen egymástól a szervezeti tagok fejében. A bizalmon alapuló kapcsolat esetében a vezető szabad kezét ad a szervezeti tagnak az adott munka elvégzésében, illetve a vezető a beosztott számára bármikor elérhető (pl. kérdés lehetőség), ezzel biztosítja őt támogatásáról. Ehhez azonban nagyon fontos, hogy a vezető pontosan tudja, melyik beosztottra mit lehet rábízni, illetve kövesse nyomon a beosztott munkáját, és szükség esetén a visszajelzések mentén tanítsa is: „Itt kapok egy szabadságot vagy szabadságérzetet, talán itt felnőttnék érezhetem magamat, nem pedig egy gyereknek, akit folyamatosan ellenőriznek. Nagyon sokszor a főnököt nem is vonjuk be a munkába, de látja, hallja, hogy min dolgozom, annyira közel ülünk egymáshoz. És persze tudom, hogy bármikor kérdezhetek tőle, válaszol is, sőt tanít is, ha azt látja, hogy nekem nem ment át valami.” (Márti) Az önmegvalósítás szempontjából az a legfontosabb, hogy a szervezeti tag úgy élje meg a mindennapokat, hogy érezze, bizalmat kap a vezetőjétől. Ezzel azt is állítom, hogy a vélt bizalom fontosabb a tényleges bizalomnál („A vezetőm támogatja, hogy végigvigyem a folyamatot a brief-től a megvalósulásig, és ez nekem nagyon sokat számít. Az, hogy bizalmat ad, segít abban, hogy én meg önmagamot adhassam.” [Berni])

A csapatmunka a kreatívok, illetve egy reklámügynökség esetében hangsúlyos („A cégen belüli közösségi élmény a munka jellegéből fakad – túlnyomórészt csapatmunkában dolgozunk, csak egy elenyésző hányada, amikor egyedül” [János]) A csapatmunka egy függőséget jelent: (1) munkafolyamatbeli függő-

séget: „Mi az *account-jainkat* minden egyes kreatív folyamatba bevonjuk, nagyon együttműködő, gyümölcsöző kapcsolatot hoz létre. ...de kell is ez, hogy a számunkra fontos gondolatokat el tudjuk adni. Ez lehetővé teszi azt, hogy marketing, pénzügy gondolatok, érvek is megjelenjenek.” (János); (2) érzelmi függőséget: „Tényleg itt élünk, nagyon sokat dolgozunk, úgyhogy akarva-akaratlan úgy érezhetjük, hogy testvérek lennénk, vagy egy család. Úgy odafigyelünk egymás érzéseire. Nem egy droid képzés.” (Gergő); (3) szellemi közösséget, amely egy fejlődésbeli függőséget okoz: „Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, például azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti)

Ha a csapat tagjaiban nincs meg az egyenrangúság érzése, és kialakul – bármilyen okból – egy alá-fölé rendeltség, a csapattagok munkájukban, érzelmi szinten vagy a fejlődési lehetőségeikben sérülnek. Ez a sérülés (ahogyan az eddig bemutatott elméletekből kiderül) a szervezeti tag számára gátat okoz az önmegvalósítási törekvésében, hiszen biztonságérzete labilis, valamilyen alapvető szüksége nincs kielégítve.

A szervezeti kultúra

Interjúalanyaim többsége arról számolt be, hogy a szervezetben tisztázottak, átláthatóak a munkakörök, illetve az ahhoz kapcsolódó felelőségek, hatáskörök: „Amit szeretek itt, hogy tisztán le vannak osztva a szerepek. Tudjuk, hogy a kreatívna mi a dolga, tudjuk, hogy az *account*-nak mi a dolga, teljesen nyilvánvaló, hogy kinek mik a jogosítványai és ezt tisztán kezeljük, nincsenek feszültségek.” (Gergő) Amennyiben az egyén átlátható keretek között dolgozik, tisztában van a feléje irányuló elvárásokkal – ez pedig lehetővé teszi, hogy figyelmét az önmegvalósításra összpontosítsa. Természetesen nem elegendő az önmegvalósításhoz az „elméleti” transzparencia, a gyakorlatban is működni kell a felelőségi és hatásköri megosztásnak. Ellenkező esetben az egyénnek a konfliktusok megoldására kell fordítani figyelmét: „Van, hogy a kreatív elfogadtatja az *account*-tal a saját ötletét, mondván ez nem is az ő szakterületük. Kimennek az ügyfélhez, akinél két különálló egységként jelenik meg a kreatív és az *account*, de az *account*-nak akkor is meg kell védenie a kreatív munkát, ha nem érti – ez lehetetlen helyzet, és persze, hogy ellentéteket szül.” (János)

Néhány megkérdezett nagyon fontosnak tartotta az önmegvalósításhoz kötődően, hogy munkakörnyezete „profii”: „Imádom azt is, hogy profikkal dolgozhatom együtt profi költségvetéssel és profi környezetben:

ahogy kinéz ez az iroda, amilyen gépeken dolgozunk, amilyen szoftvereken... Persze, engem is arra ösztönöz, hogy profi munkát adjak ki a kezemből, amiben minden benne van, amit tudok és szeretnék.” (Gergő) Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy nem mindegy, a szervezeti tag hogyan gondol, sőt adott esetekben hogyan érez a szervezet és munkatársai irányába. Ha úgy gondolja, ő egy „profii rendszer része”, „egy profii csapat tagja”, saját önbecsülése erősödik meg, amely pedig egy pozitív spirál beindítója lehet, valahogy így: „egy profii csapat tagja vagyok – magamból is a legjobbat kell kihozni – akkor a profii csapatnak még inkább része lehetek – ...”. Az interjúk eredményeképpen mondható, hogy ez a folyamat az önmegvalósításnak nagyon fontos támogató tényezője lehet.

További szervezeti „jelenségek”

A fluktuáció ténye az interjúk során gyakran előkeült. Oknak részben a szakmát, részben a szervezetet jelölték meg a megkérdezettek: „Sokszor kapkodást érzek a vezetés részéről, nem feltétlenül az ő hibájuk, mert a nemzetközi helyzet fokozódik, egyre nagyobb a nyomás, kell termelni a profitot, elvándorolnak tömegesen az emberek ... Itt gyűjtsék inspirációt és hozzam ki magamból a legtöbbet? Na ne.” (János) „Négy év alatt ne tud meg, hányan mentek el, nagyon hamar én voltam a csapatomban a legbiztosabb ember. Ez hirtelen nagyon nagy felelőséget rótt rám, rendesen el is bizonytalanított, talán kicsit félttem is... Az nem az az időszak, amire szívesen visszaemlékszem, mondván, jó munkákat tettem le az asztalra.” (Karina) Az egyéni önmegvalósítás szempontjából az „elbizonytalanodás” és a „hirtelen kapott felelőség” gondolata fontos. Ha azt látja a szervezeti tag, hogy azt a szervezetet, amelynek ő tagja, elhagyják, megkérdezheti magától, hogy „jó helyen van-e?”, illetve, hogy „van-e valami, amit ő nem vesz észre, szemben azokkal, akik kiléptek?” Ezek a gondolatok bizonytalanságérzetet szülhetnek, eltérítve az egyént az önmegvalósítási törekvésétől. Ugyancsak azáltal, hogy kollégák kilépnek, és a szervezeti tag hirtelen lesz „a tapasztalt”, a „helyismerettel rendelkező”, úgy az egyén azt élheti meg, hogy „részakadt a felelőség”. Ennek súlya félelmet okozhat, amely az önmegvalósítást erősen gátló tényező.

Már a kutatás legelső lépcsőjénél szembesültem azal, hogy a reklámügynökség egy nagyon impozáns, nagy belmagasságú, nyitott irodában található. Nem is kellett rákérdezni, az interjúalanyok maguktól hozták szóba ezt az adottságot: „A nyitott irodát nem igazán szeretem. Azonkívül, hogy jól néz ki, meg tetszik ez a belmagasság, mert azért itt inkább tudnak szárnyalni a gondolatok..., de ha valaki telefonál, azt én hallom

ott is. Az ügyvezető ebben hisz meg hitt, rajta kívül nem sokan. Megszoktuk, meg lehet szokni.” (Gergő) „Amikor az ember tényleg valami újszerű dolgot akar létrehozni, azt kevésbé engedi meg a nyitott iroda. De amikor rutinból, panelekből építkeznek, ott nem zavar.” (Boldizsár) Természetesen nem a nyitott iroda előnye vagy hátránya fontos ezúttal, hanem az, hogy a szervezet ergonómiai kialakítása is befolyással lehet az egyén önmegvalósítási törekvéseire.

Szervezeten kívül, de mégis belül: az ügyfél

A szervezeti keretek közé ugyan nem tartozó, de a szervezeti mindennapokat erősen befolyásoló tényező is szerepet játszhat az önmegvalósításban: az ügyfél. Az interjúk során az elsőként megnevezett önmegvalósítást gátló faktor az ügyfél volt⁶ – ezért vállalkoztam arra, hogy a szervezeti keretek közé sorolva vizsgáljam meg ezt a tényezőt.

A már korábban megfogalmazott akadályokhoz hasonló az ügyfél szerepe az önmegvalósítás folyamatában: nem tisztázott szerepkörök, kompetenciák és elvárások – a transzparencia és a határok (pl. kompetenciák) hiánya: „A határok mosódnak néha össze ügyfél és ügynökség közötti viszonyokban, amikor az ügyfél, mondjuk, nem tiszteli az ügynökség szerepét egy adott folyamaton belül, és ennek következtében alakul ki alá-fölé rendeltség és feszültség.” (Gergő) Az idézett megkérdezettek arról is panaszkodnak, hogy köztük és az ügyfél között nem (a szerepeket tisztán kezelő) partneri a viszony, hanem alá-fölé rendelt viszony alakult ki, amelyben a kiszolgáló (a kreatív) az ügyfél igényéhez igazodik, gyakran saját értékeinek, kompetenciájának ellentmondva, önmagát háttérbe szorítva: „Az a baj, hogy ez úgy van, hogy egy műalkotásba azt tesz bele egy művész, amit ő lényegesnek tart. Egy reklám az olyan, mint amikor megrendelik a freskót: a megrendelő ezt és ezt szeretné, akkor megpróbálunk egy kicsit harcolni egy darabig, de ha nem megy, akkor megcsináljuk, amit kér.” (Bence) Fontos szem előtt tartani, hogy mindkét félnek megvannak az érvei, mozgatórugói – a kutatás eredményei azt hangsúlyozzák, hogy az interjúalanyok nem élnék meg ennyire „fenyegetőnek” az ügyfelet, ha az együttműködést transzparenssebbé (szerepek, hatáskörök stb. tekintetében) tennék.

A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők

A tág környezetre vonatkozó kutatási alkérdés úgy hangzott, hogy: „Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői? A jellemzőkön

túl a szakma etikusságáról is megkérdeztem interjúalanyaimat, elsősorban a kutatási terep megválasztását ért dilemmák és kritikák miatt.

A szakma jellemzői

A szakmával kapcsolatos gondolatait az interjúalanyok többsége szóba hozta anélkül, hogy rákérdeztem volna. A megkérdezettek által kiemelt egyik fontos gondolat véleményem szerint, hogy milyen jelzőkkel és jelenségekkel jellemzik a szakmát: „Egy reklám-ügynökségnél, főleg egy kreatív részlegnél, van egyfajta szabad gondolkodás, aminek mindenképp teret kell hagyni. Ez a minimum ahhoz, hogy önmegvalósíthassak.” (Gergő) „Ez nem az a szakma, amiben lehet biztonságosan évtizedekre tervezni, hiszen annyira labilis az egész piac, és annyira gyorsan változnak a dolgok... Ez persze nem adja meg a jóérzésű biztonságot, de az sem lenne jó, ha ebben a biztonságban el-kényelmesednénk, mert az nem is segítene a, nevezünk úgy, önmegvalósításnak.” (Karina) Az eredmények arra utalnak, hogy az interjúalanyok két érték közötti egyensúlyozást élnek meg a mindennapokban: szabadság és biztonság. Munkájukhoz szükségesnek tartják a (szellemi és fizikai) szabadságot, ugyanakkor vágnak egy bizonyos szintű biztonságra is. A két érték közötti egyensúlyozás egyrészt vonhat el figyelmet az önmegvalósítási törekvéstől, azt blokkolhatja, másrészt adhat egyfajta dinamizmust, amely éppen az önmegvalósítást (adott helyzetben az egyén képességei legjavát adja) serkentheti.

A szakma etikussága

Több bírálat ért annak kapcsán, hogy egy etikátlannak tartott szakmában (reklámszakma) lehet-e önmegvalósításra törekedni. Úgy gondolom, hogy a megkérdezettek többsége tisztában van azzal, hogy a reklám célja az eladásösztönzés, és néhányan azt is beismerik, hogy a reklámtevékenységnek van „átverős”, „tukmálós” oldala is. Valószínűleg e túlzásból adódó rossz érzés csökkentésére fogalmaznak meg az eladásösztönzésen túlmutató célokat, mint pl. szórakoztatás: „Ha valaki rosszat gondol a reklámról, annak megvan az oka, rászolgált a szakma. Készültek nagyon rossz reklámok, de igazából a reklám csak egy eszköz ahhoz, hogy a vállalatok eladják a termékeiket.” (Kelemen) „A reklámnak szórakoztatnia kell, mert tulajdonképpen tukmálunk valamit, amire vagy szükséged van, vagy nem, akkor legalább szórakoztasson.” (Bence) A kapott válaszok arra utalnak, hogy az interjúalanyaim tisztában vannak a szakmának a nem etikus oldalával, de egyfajta védekező mechanizmust indítanak be, pl. bagatellizálás, racionalizálás stb.: „Annyira korlátozott

a cigi kommunikációja, hogy nincs már manipulációnak helye. Ha valaki nem dohányzik, az eldobja azt a promóciós anyagot, amin cigi van. Ettől nem fog cigizni.” (Vilmos)

Összefoglalás és továbbgondolás

A cikk a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit vizsgálja elsőként a szakirodalmon keresztül, majd egy reklámügynökség kreatív szakembereivel készített kutatás mentén. Az önmegvalósítás „élő” definícióját a második cikkben fogalmaztam meg, az önmegvalósítás gátló tényezőit pedig egy ábrában foglaltam össze.

A szakirodalmi összefoglalóval több tudományterület (humanisztikus pszichológia és szervezet-, vezetéselméletek) adott szempontú összekapcsolása érdekes továbblépés a témában. A következőkben további kutatási témákat mutatok be, amelyek az önmegvalósítás irodalmát, témakörét (általánosíthatóságát) bővíthetik, példaképpen pedig gondolatindító kutatási kérdéseket is megfogalmazok.

Látható, hogy dolgozatomban mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatás kiindulópontja az egyén megélése. Érdekes lehet ugyanezt a témát egy szélesebb horizontból, egy inkább makro (szervezeti, környezeti) szemléletből is tárgyalni, kutatni.

- „Tiszte-e, és van-e joga a szervezetnek befolyásolni (akár támogatni, akár gátolni) az egyéni önmegvalósítási törekvést?”
- „A képzések (és milyen képzések) miként serkentik, vagy éppen sértik az egyén önmegvalósítási törekvését?”

A kutatás a védekező mechanizmusokat nehezen tudta megragadni, mind az interjú folyamatában, mind annak tartalmában. Az önmegvalósítás értéktelített fogalom („ideál-én”, cél stb.). Ezért úgy gondolom, hogy az ahhoz való egyéni viszonyulásokban a védekező mechanizmusok biztosan megjelennek, amelyek megragadása, „nyakon csípése” nehéz, de az önmegvalósítással történő szembesítése sokat jelenthet annak megragadásában.

- „Milyen védekező mechanizmusok fedezhetők fel az egyén önmegvalósítási törekvése során?”
- „Mennyi, milyen és mire vonatkozó védekező mechanizmus mellett állítható még, hogy az egyén önmegvalósításra törekszik?”

A dolgozatnak nem volt kérdése, de felszínre került néhány kutatási alany esetében az önmegvalósítás

tartalma (pl. társadalmi felelősségvállalás, szórakoztatás stb.). Egyfajta tartalmi kutatás izgalmas lehet, bár veszélye annak sokfélesége, hiszen az önmegvalósítás nagyon egyedi.

- „Mit takar az „ideál-én”, aminek az elérésére az egyén az önmegvalósítás során törekszik?”

Végül arra hívom fel a figyelmet, hogy éppen a téma, az önmegvalósítás egyedisége indokolja, hogy nem lehet minden esetben általános szabályokat létrehozni, pl. adott gátló tényező megfogalmazásakor. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a cikk során meghatározott gátló tényezők meghatározása személyre szabottan kell, hogy megtörténjen. Ezzel arra buzdítom a kedves Olvasót, hogy magának gondolja át: az adott gátló tényező saját maga számára mit is jelent, mennyire fontos, és mit tud tenni annak leküzdésére?

Lábjegyzet

- ¹ A reklámügynökségi kreatív szakemberek felelnek egy hirdetés kreatív részéért: az ötlettől a vizuális megjelenésen át, a megjelenő szövegig bezáróan. Egy kreatív – véleményem szerint – egy „alkalmazott művész”, azaz művészi képességeit céges keretek között egy adott ügyfél szolgálatába helyezi, amelyért fizetést kap.
- ² A DM a direct marketing rövidítése, személyre szóló eladást ösztönző eszközök összessége.
- ³ A brief az ügyfél által készített írásos dokumentum a reklámügynökség számára, amelyben megbízást ad egy adott feladat végrehajtásával, illetve tartalmazza a feladatra vonatkozó iránymutatókat, információkat.
- ⁴ Az ATL (above-the-line) a klasszikus reklámkommunikációs eszközök és felületek (újsághirdetés, tv- vagy rádióspot, kültéri vagy egyéb közterületi plakát), míg a BTL (below-the-line) csoportjába tartozik az összes ettől eltérő reklámfajta (pl. direct mail).
- ⁵ Az account felel az adott ügyféllel való kapcsolattartásért, a munkafolyamat levezényléséért és a kreatívok munkájának összehangolásáért.
- ⁶ Alvesson cikkében (1994) kiemeli, hogy a reklámügynökségi szakemberek ritkán képesek meggyőzni ügyfeleiket munkájuk magas minőségéről, „know-how”-jukról, mivel az ügynökségi munka nehezen behatárolható és kevésbé egyértelmű. Ugyancsak hangsúlyozza, hogy az ügynökségi munkatársak az ügyfélről mint „termékorientált” szakemberekről nyilatkoznak, szemben az általuk fontosnak tartott piac- és kommunikációorientációról.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M.* (1994): Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*. 15/4. p. 535–563.
- Senge, P. M.* (1998): Az 5. Alapelvek, HVG Rt., Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó