SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
SZE - GYŐR
REGIONÁLIS- ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Vezető: Prof. Dr. Dusek Tamás, egyetemi tanár

Bognár Tamás

A karrierfejlődést megvilágító új megközelítés hatása az egyénre és a szervezetre

PhD értekezés

Témavezető: Prof. Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár

Győr

2021. január

Széchenyi István Egyetem

Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Bognár Tamás

A karrierfejlődést megvilágító új megközelítés hatása az egyénre és a szervezetre

PhD értekezés

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke 6

Táblázatok jegyzéke 7

Köszönetnyilvánítás 8

1. Bevezetés 9

1.1 A kutatás küldetése, jelentősége és a téma aktualitása 9

1.2 Az értekezés célkitűzése 12

1.3 A disszertáció felépítése 13

1.4 Kutatási kérdések 15

2. Elméleti háttér 17

2.1 Karrier és fejlődéselméleti megközelítések 21

2.1.1 Fejlődéselméleti pályamegközelítés 21

2.1.2 Egyéni karriermenedzsment 25

2.1.3 Szervezeti karriermenedzsment 27

2.1.4 Az előléptetés lehetséges alapjai a vállalatnál 29

2.1.5 Drotter vezetői pipeline modellje 31

2.1.6 A személyiségfejlődés szerepe a karrier alakulásában – Erikson fejlődéselmélete 36

2.2 Tehetségmenedzsment 42

2.3 A karrierfejlődés személyen belül zajló folyamatai és a tehetség kezelésére vonatkozó módszertan fejlődése 52

2.4 A szerep és paradigma 55

2.4.1 Belbin csapatszerepeket bemutató modellje 57

2.4.2 A fejlődés paradigma alapján történő megközelítése 62

3. Fogalmak tisztázása 65

3.1 Konceptualizáció 72

4. Empirikus kutatás 73
4.1 Módszertan 73
4.1.1 Az állásinterjú mint adatgyűjtési eszköz 73
4.1.2 Assessment center 74
4.1.3 Karriertanácsadásokon végzett interjú 74
4.1.4 A kríziselemzési módszer mint kiegészítő eszköz 75
4.1.5 Esettanulmány 79
4.1.6 Informatikai fejlesztési modellek 81
4.1.7 Vegyes módszertanú kutatás 83
4.1.8 Validálás 84
4.1.9 Potenciálok meglétét vizsgáló kérdőív 85
4.1.10 Tréninggyakorlatok elemzése és fejlesztés 85
4.1.11 Workshop, tréning 86
4.1.12 Szimulációs kísérlet 87
4.2 A kutatás szerkezete 88
4.3 Megfigyelés 89
4.4 Feltárás 93
4.4.1 A karrierlépcsők megállapítása 93
4.4.2 Tréningen tapasztalt szerepek alakulása 98
4.5 Általánosítás 101
4.5.1 Kutatási kérdések 102
4.6 Modellépítés 104
4.7 Tesztelés 116
4.7.1 A beválási mutatók javításának lehetősége – assessment center helyzet 116
4.7.2 Szimulációs kísérlet – Hogyan segíthető a krízis nyert szakaszba mozdítása? 128
4.7.3 Paradigmaváltás a vezetői szerepben – tréninggyakorlat 2 134

4.7.4 Szervezeti helyzetek, üzleti szituációk értelmezése a karrierlépcsős és hierarchikus életpályamodell megközelítés alapján 139

4.8 Visszacsatolás 147

5. Befejezés 157

Irodalomjegyzék 159

Mellékletek 169

Ábrák jegyzéke

1. ábra A disszertáció felépítése Forrás: saját szerkesztés 14
2. ábra A karrier megközelítéseinek aspektusai Forrás Koncz (2013) nyomán saját szerkesztés 20
3. ábra Az ember - pálya megfelelés feltételrendszerre Forrás: Csirszka (1966) 24
4. ábra A szervezeti és az egyéni karriermenedzsment érdekközössége Forrás King és mtsai (2005), valamint Sneed és mtsai (2008) nyomán saját szerkesztés 29
5. ábra Az eriksoni fejlődési szakaszok Forrás: Rosenthal és mtsai (1981) és Erikson (1956) nyomán saját szerkesztés 42
6. ábra Czeizel 4X2+1 faktoros tehetségmodellje Forrás: Czeizel (1997) 47
7. ábra Gagné modellje az adottság és a tehetség összefüggéséről (1985) Forrás Gagné (1985) 50
8. ábra Gagné modellje az adottság és a tehetség megkülönböztetéséről Forrás: Gagné (2009) 51
9. ábra A menedzsment tudományok esettanulmányi kutatásának szerkezete Forrás: Kun (2005) nyomán Sólyom (2012) 79
10. ábra Vízesés modell Forrás Royce (1970) nyomán 81
11. ábra Az agilis módszertanok iteratív folyamatábrája Forrás: Bruton (2004) 82
12. ábra A választott kutatási módszertan szerkezete Forrás: saját szerkesztés 82
13. ábra A kutatás szerkezete Forrás: saját szerkesztés 88
14. ábra Tréninggyakorlatok a karrierlépcsők szerepeinek és azok interakciójának megfigyelésére. Forrás: saját szerkesztés 98
15. ábra Vegyes módszertanú kutatás a karrierlépcsők azonosítására és a krízisek meghatározására. Forrás: Bognár (2015b) nyomán saját szerkesztés 104
16. ábra A karrierlépcsők Forrás: saját szerkesztés 107
17. ábra A krízis kifejlődésének dinamikája Forrás: Burch (1970) nyomán Bognár (2013b) 112
18. ábra A karrierlépcsők egymásutánja a krízisek szakaszai mentén Forrás: saját szerkesztés 115
19. ábra A krízisek azonosítása és validálása AC segítségével Forrás: saját szerkesztés 117
20. ábra Az AC-n megjelenő karrierlépcsők és az azokhoz tartozó négy dinamikai szakasz 119
21. ábra A krízisek dinamikája Forrás: Burch (1970) nyomán Bognár (2013b) 132
22. ábra A szervezeti válsághelyzetek értelmezése a karrierlépcsős és hierarchikus életpályamodell megközelítések alapján. Forrás: saját szerkesztés 140

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat A karriertípusok közötti különbségek Forrás: Brousseau és mtsai (1996) 19
2. táblázat A csapatszerepek jellemzői Forrás: Belbin (2012) nyomán saját szerkesztés 60
3. táblázat A gondolkodási paradigma alapján azonosított krízisek eloszlása a top 3 jelöltek csoportjában (51 fő) Forrás: saját elemzés 95
4. táblázat A gondolkodási paradigma alapján azonosított krízisek eloszlása a karriertanácsadásra jelentkezettek csoportjában (50 fő) Forrás: saját elemzés 96
5. táblázat A gazdagodó szerepek hárítása - Forrás (Bognár 2016).....97
6. táblázat A szerepek interakciójára vonatkozó megfigyelések Forrás: saját szerkesztés 100
7. táblázat A kutatási kérdések, a módszer és a hozzájuk tartozó minta Forrás: saját szerkesztés 103
8. táblázat A területi vezetői AC kiválasztott jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek Forrás: saját kutatás (Bognár 2015a) 120
9. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek Forrás: Bognár (2015a) 121
10. táblázat A területi vezetői AC nyertes jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: Bognár (2015a).....123
11. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: saját kutatás (Bognár 2015a).....123
12. táblázat A területi vezetői AC nyertes jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: Bognár (2015a) nyomán saját szerkesztés 125
13. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: saját szerkesztés.....126
14. táblázat A szimulációs kísérlet eredményei Forrás: saját szerkesztés 131
15. táblázat Az empirikus kutatás eredménye Forrás: saját szerkesztés.....148

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani gondolataim felszínre segítéséért, a tudományos gondolkozás megszerettetéséért Prof. Dr. Bencsik Andreának. Köszönöm a vele történt inspiráló beszélgetéseket, a szakmai konzultációkat és emberi bizalmát, valamint mindazt a tudást, mellyel igyekezett átitatni, a látásmódomat finomítani, megértésemet mélyíteni.

Felelős és precíz közreműködésért, tartalmi inspirációkért és a Doktori Iskola kereteinek való megfelelőség biztosításáért és szakmai együttműködésért, közös kutatásokért hallgató, doktorandusz és szerzőtársamnak, Rácz Irmának külön köszönettel tartozom.

Köszönetet szeretnék mondani Prof. Dr. Rechnitzer Jánosnak azért az elkötelezettségért, mellyel a Doktori Iskola minden diákját és doktoranduszát lendületre és alkotni vágyásra sarkallta. Ennek a lelkesedésnek köszönhetem hitemet a tudományos életben.

Köszönettel tartozom Dr. PhD Dernóczy-Polyák Adriennek és Prof. Dr. Benyó Balázsnak a témám módszertani megközelítésében való segítségért.

Köszönöm Dr. Kovács Katalinnak, hogy hatására elindultam a tudományos alkotás útján, hogy gyenge pillanatokban motivációs löketeket, sikeres pillanatokban pedig értékelő észrevételeket kaptam tőle.

Hálás vagyok a Doktori Iskola minden tanárának, hogy inspiráló hangulatban új ismeretek megszerzésére, azok rendszerezésére és érett gondolkodásra ösztönöztek bennünket. Köszönet hallgatótársaimnak is, akiknek értő figyelméből, magas tudományos ambíciójából szintúgy meríthettem inspirációt.

Köszönöm feleségemnek, Krucli Tündének a türelmet, melyből bőven kellett mérnie, hogy áldozataival lehetővé tegye a tudományos fejlődésemet, és akinek támogatása nélkül nem lenne ki előtt büszkének lennem.

Köszönettel tartozom a Nestlé Hungária Kft. Vezetőinek, dolgozóinak, akik teret adtak a kutatások egyes részeinek, és igyekeztek az eredmények hasznosításával gyakorlati értékké emelni munkámat.

1. Bevezetés

1.1 A kutatás küldetése, jelentősége és a téma aktualitása

Az emberi erőforrás témájában írott tudományos cikkek jelentős része az elmúlt tíz évben azzal a klisével kezdődik, hogy a humán tőke és az ember egyre inkább felértékelődött. A HR folyamatok jelentős része a gyakorlatban is fejlődik a vállalatoknál. Hogy csak néhányat említsek, egyre egységesebb és megkerülhetetlenebb a teljesítménymenedzsment rendszere, a különböző kompetenciamérések és az ezen alapuló fejlesztések, a toborzás-kiválasztás. Országos és nemzetközi besorolási sztenderdek alapján alakítják ki a kompenzáció és juttatások rendszerét. Még a tehetségmenedzsment folyamatai is látványos fejlődésnek indultak. A gyakorlati alkalmazásban azonban a kutatásomnak egyik legtöbb teret adó vállalatnál bizonyos tekintetben az emberi erőforrás humán tőkévé válásának akadályaként egy-egy fejlesztési szempont feledésbe merült. Az általam tapasztalt jelenség arra emlékeztet, mintha az egyes tudományos eredmények a gyakorlat oltárán nem a működés mércéjével kerülnének alkalmazásba, hanem a modellek szimpatikussága, „kellő mértékű" leegyszerűsítése és *köz*-érthetősége miatt. Mindezt tapasztalom annak ellenére, hogy a vállalatnál hangsúlyozzák, hogy mind a vezetők, mind a HR osztályon dolgozóknak hivatása az emberi erőforrás menedzselésének képessége. Tehát a közérthetőségnek véleményem szerint nem lenne szabad ennyire felértékelődnie a mélyebb megértéssel szemben. Ennek alapján megítélésem szerint ennél a vállalatnál nem kiteljesedni látszik az emberi erőforrás menedzselésének jövője, hanem visszacsúszni. A kutatásomnak terepet adó vállalatok némelyikénél azt tapasztaltuk a HR-en dolgozó kollégákkal, hogy kettéválik a tudomány és a gyakorlat fókusza. Meglepő módon két párhuzamos trend érezhető. Az egyik oldalon első ránézésre meggyőző a fejlődés, hiszen egyre rendszerezettebb, úgynevezett „End-to-end" folyamatokat alakítanak ki egyes vállalatok, a másik oldalon azonban ezekben a szervezetekben úgy látszik, jóval egyszerűbb, végrehajtóbb jellegű emberi erőforrást vonzanak és tartanak meg. Legalábbis első látásra. Egyes szakértők szerint ennek a prognózisa nem túl jó. Yual Noah Harari (Harari 2019) egyenesen azt valószínűsíti, hogy a humán tőke helyét egyre inkább algoritmusok veszik majd át. Ha ez igaz, és sajnos látjuk ezt a tendenciát is, érdemes ennek veszélyeit is kiolvasnunk a prognózisokból. Az így felépített vállalati rendszerek mellett igen nehéz a dolgozóknak, vezetőknek olyan felismeréseket tenni, amihez egy összetett folyamatot kell átlátni. A Széchenyi István Egyetem felelős doktorjelöltjeként és szervezetfejlesztési tanácsadóként az a törekvésem, hogy az emberi erőforrás hasznosulása melletti érvként mutassak, ne csak elméleti, hanem gyakorlatban is

használható eszközöket javasoljak. A kutatásban azok a gyakorlati tapasztalatok motiváltak, ahol az emberi tehetség nem kihasználása miatt hol komoly gazdasági veszteséget idéztek elő a nem változtatható merev rendszerfolyamatok, hol munkabiztonsági katasztrófa állt elő, hol pedig pusztán csak kimaradt valamilyen piaci lehetőség, amelyet egy kisebb konkurens cég kevesebb algoritmussal, rugalmasabb rendszerrel, egyszerűbb, de érzékenyebb emberi erőforrás stratégiával sikeresen használt ki. Ezek látszólag csak gazdasági, vállalatot érintő veszteségek, vagy ki nem használt lehetőségek. Nem kisebb a vesztesége magának az embernek. A személyiségfejlődésünkben a belső potenciáloknak, adottságoknak a felszínre hozása mind a lelki egészségünknek, mind az értékes életünknek a feltétele. Tapasztalatom szerint tudomány és a gyakorlat közötti ellentmondást épp az adja, hogy a tehetség felszínre hozására irányuló törekvés a gyakorlatban elsikkad, pedig ezzel olyan lehetőséget engednek a vállalatok elfonnyadni, amely épp a leginkább hasznára lehetne a szervezetnek, kicsit tágabb értelemben pedig a társadalomnak. A jelenség kutatásának rendkívül szerteágazó módszertani nehézségei vannak, amennyiben kutatóként nem csak az elsőre szembetűnő jelenségeket és könnyen megfogható változókat kutatunk. Doktori Iskolai tevékenységemmel az az egyik küldetésem, hogy az emberi erőforrás hasznosítását érintő trendet mind a tudományos, mind a gyakorlati életben valamelyest az emberi tőke kedvezőbb jövője irányába tereljem.

A karrier a társadalom tagjai számára egyaránt jelent megélhetési forrást és anyagi biztonságot, de legalább ennyire fontos szerepet játszik az emberi élet kiteljesedésében is. Erre utal például Erik Homburger Erikson személyiségfejlődési tárgyú elmélete is, melyben a szerző az életszakaszok jellemző kihívásainak érlelő hatásainak eredményeként értelmezi az érést (Erikson 1956). Az emberi erőforrás menedzsment szakterületei közül több is azokat a módszereket, megközelítéseket keresi, amelyek segítségével a személy a lehető legtöbb értéket tudja termelni a számára otthont adó szervezet részére. Fair társadalmi alku rajzolódik ki, ha ez sikerül, amennyiben ennek során az egyén is fejlődik. Így válik az emberi erőforrás működő tőkévé. A disszertációval a kutatóknak abba a sorába igyekszem beállni, melyek ennek a tőkének a megtérülését szándékoznak egyrészt a vállalat, másrészt a személy érdekében fokozni.

Munkámban az érdekelt leginkább, hogyan történik a karrier során az érlelődési folyamat. Inspirálóan hatottak rám egyes tehetséggondozási modellek (Ceizel 1997, Csányi 2004, Gagné 1985-2013, Gyarmathy 2004, Mönks 2000, Renzulli 1979) és a karriermenedzsment megközelítésének néhány képviselője (Csányi 2004, Koncz 2013, Ritoók 1978, Csirszka, 1966). Rendkívül inspiráló kérdés volt számomra, hogy hogyan kerül felszínre a tehetség, vagy

mitől marad a munkában töltött évek vége felé is szunnyadó, lappangó állapotban. Nem törekedtem arra, hogy szintetizáljam vagy elkülönítsem a pálya és a karrier fogalmát. Szeretném viszont meghatározni a kutatásom határait abban, hogy nem közvetlenül a munkakörökhöz, illetve a vállalati előmenetel adott esetben egyre magasabb pozícióihoz kapcsolom a megközelítésemet, hanem ezektől függetlenül, vagy esetenként hozzárendelhető módon határozom meg a karrierlépcsőket, az érési folyamat állomásait.

Ebből kifolyólag tudományos megközelítésemben az egyén érése áll a fókuszban, a vállalat pedig az eredmények hasznosításában kap újra szerepet.

Nem félek megengedni az egyes karrierlépcsők önkényes felállításának látszatát, ha modell alkalmazásáról van szó, tudományos szempontból azonban igyekeztem következetes kvalitatív módszereket alkalmazni az egyes karrierlépcsők meghatározásához, kvantitatív eszközöket pedig egy vállalat munkatársainak karrierlépcsőkön történő eloszlásának meghatározásához.

Munkaerő-közvetítőként egy-egy pozíció betöltésénél sosem volt elegendő számomra és kollégáim számára egy-egy munkakör elnevezése, mert minden vállalat különbözött valamennyire a másik vállalattól a pozíciók tartalmát illetően. Ahol a hasonlóság nagyobb, ott egyértelműbbek a munkaadók keresési feltételei, de nem ritkán adódott óriási különbség is akár azonos elnevezésű pozíciók esetében is. Emiatt a karrierlépcsők felállításánál mind vállalati szakértő társaimat, mind magamat figyelmeztetnem kellett, hogy csak egyes esetekben keressük a megfelelést az egyes karrierlépcsők és hasonló érettséget igénylő munkakörök tekintetében. Az általánosításnak ilyen megfeleltetés alapján nincs értelme. Tapasztalatom szerint, melyet a disszertáció kutatási terepét biztosító vállalatnál is igazolva láttam, még ugyanannak a vállalatnak a két eltérő divízióban vizsgált középvezetői szintje is mutathat olyan lényegi különbséget, amely alapján a modellemben külön karrierlépcső jelöli a munkakörhöz szükséges érettséget. Például elképzelhető, hogy az egyik vállalatnál a logisztikai vezető munkaköre egy stratégiai pozíció, míg a másiknál inkább az emberek irányítása és egyértelmű utasítások közvetítése a feladat. A két esetben ezt a munkakört az általam felállított modell két eltérő karrierlépcsőbe sorolja. Emiatt igyekszem hangsúlyozni, hogy a karrierlépcsők elnevezése nem munkaköröket jelöl, még akkor sem, ha egy vállalatnál valamelyik pozíciót az egyik karrierlépcső elnevezésével azonos kifejezéssel jelölik. Törekedtem arra, hogy az életpálya, a munkahelyi ranglétra egymást követő pozíciói és a karrier tekintetében olyan fogalmi különbséget keressek, melyben a hasonlóságok és a különbségek nem zavarják össze az érési folyamat megértését.

Azt feltételeztem, hogy a felszínre kerülés feltétele és velejárója egy időről időre megújuló keretrendszer, egy paradigma, amelyben a személy szükséges és hasznos krízisek segítségével fejleszti és hozza felszínre a gyakorlatban a belső tartalékait a rejtett adottságtól egészen a karrierje csúcsán elért gyakorlati sikerekig. Ehhez arra kerestem a választ, vajon megállapíthatóak-e olyan állomások ezen a fejlődési folyamaton, amelyek markáns paradigmát képesek körülhatárolni. Vizsgáltam, milyen folyamat történik két ilyen állomás közötti érlelődési folyamatban, ahol egy sajátos szemléletváltás történik meg. Azért használom a paradigma fogalmát ehhez, mert a karrierlépcsők közötti szemléletváltás mind a sikeres fejlődés, mind az ebben történő elakadás és visszacsúszás tekintetében a paradigmajelenségek ismertetőjeleit látszanak hordozni. Mindezekhez igyekeztem először feltérképezni a vonatkozó szakirodalmat. Ebben a személyiségfejlődés képviselőin, a tehetségmenedzsment és karriergondozás szakemberein túl a kiválasztás irodalmát is igyekeztem átfogóan bemutatni olyan módon, hogy érdeklődésem tárgyában a legtöbb értéket hozza. Ennek megvalósításához az egyes elméleteket, azok elemeit igyekeztem olykor szembeállítani.

Munkám nem titkolt szándéka, hogy egy leíró értekezésen túl igyekezzek a gyakorlatban maximálisan hasznosítható modellt alkotni. Ehhez éreztem, hogy sok esetben szakítanom kell a humán erőforrás menedzsment több területén eredményesen használt statikus modellekkel (például a jelöltek aktuális állapotának, kompetenciaprofiljuk és ambíciójuk összehasonlításán alapuló kiválasztási módszerek – Carless 2009, Caldwell 2003, Jones 1991, Krause – Gebert 2003, Lievens 2008, Moscoso 2000, Ones és mtsai 1993). Ezért bevezetek egy összetettebb eszközt, amelynek segítségével várhatóan kiegészíthetők a kiválasztási módszerek, javulhatnak a beválási mutatók. Mindezeken felül az egyén életpályájának kiteljesedésében is hasznosíthatja az eredményeket, melyek a keretet adó szervezet egyéb területein további versenyképességi és tudásmenedzsment szempontú előnyöket termelnek. Ez célja lehet minden olyan szervezetnek, amelyik vagy tudatosan, vagy saját spontán fejlődési folyamataikból fakadóan a tudás menedzselését helyesen használja eszközrendszerében (Bencsik 2009).

1.2 Az értekezés célkitűzése

A bevezetésben érzékeltetett küldetés alapján szükségét érzem a disszertáció célkitűzését határozottan megfogalmazni.

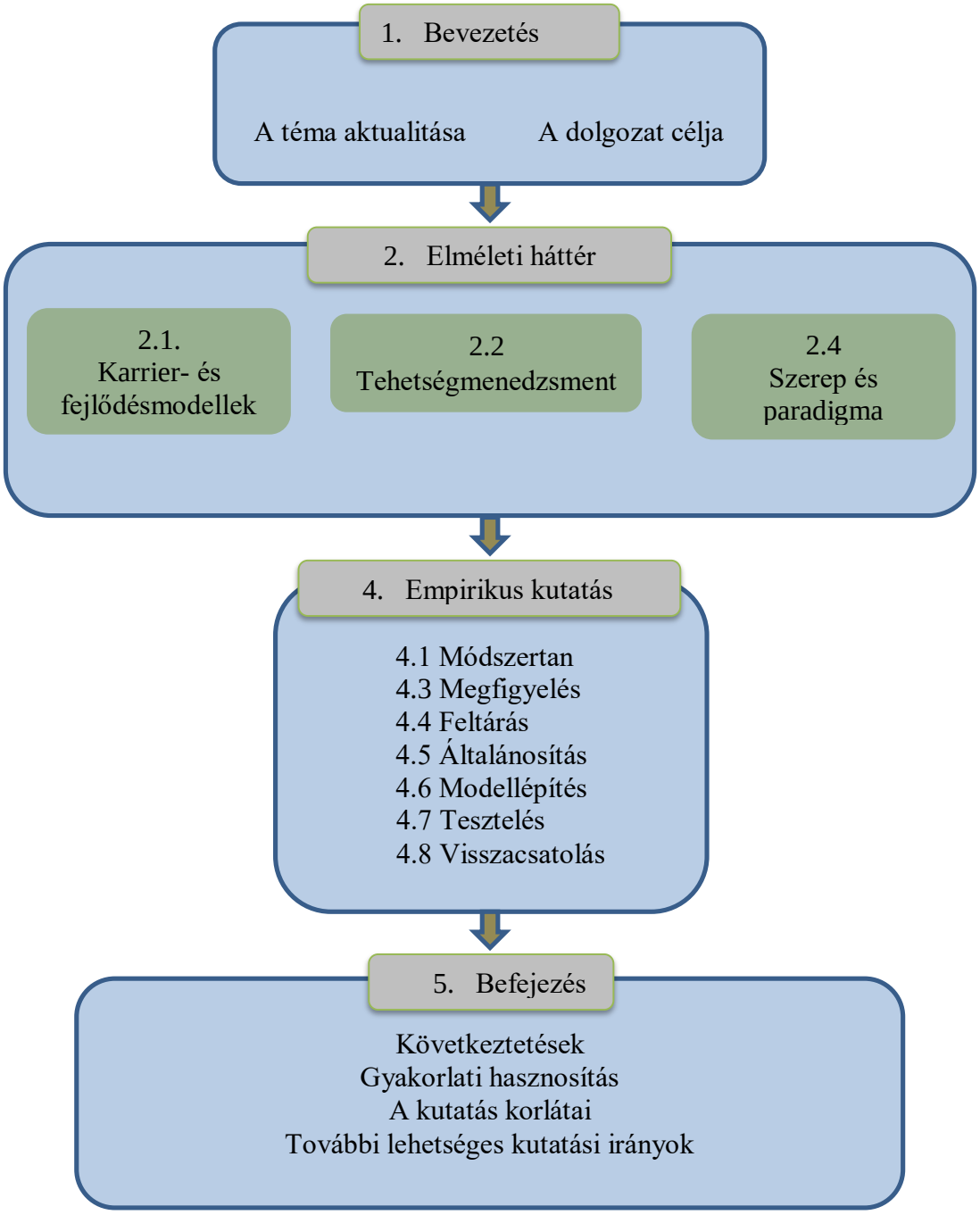
A kutatásom tárgya, hogy egy FMCG szektorban működő nagyvállalat alkalmazottai körében megvizsgáljam, milyen külső és belső tényezők befolyásolják a karrier során az érési folyamatot. Ezen tényezők közül rámutatok a karrier általam felállított érési állomásai között,

a fejlődés előmozdítójaként működő hasznos krízisekre, melyek sikeres kimunkálásának segítségével az eredményesség egyéni és vállalati szinten is növelhető. Az eredményesség lehetséges növelése szempontjából megvizsgálom, milyen karrierlépcsőket érdemes felállítani, hogyan történik az érlelődés két karrierlépcső között.

Értekezésemben felállítok egy olyan modellt, mely fejlődési lépcsőkön keresztül mutatja meg a tehetség felszínre kerülésének feltételeit. Ezeket a fejlődési lépcsőket karrierlépcsőknek neveztem el. Megvizsgálom, milyen tényezők szükségesek az egyes karrierlépcsők közötti fejlődéshez, hogyan alakul az adott lépcső jellemző szerepeivel való azonosulás, illetve ennek kudarca miként vezet a karrier során az érés megrekedéséhez, miként csökkenti a kompetenciafejlesztés eredményeit, miként gátolja meg, hogy a meglévő potenciál vagy tehetség felszínre kerüljön. Megfogalmazom a modell hasznát az egyén fejlődése, a vállalat eredményessége és egyes szervezeti jelenségek magyarázatának szempontjából is.

1.3 A disszertáció felépítése

Disszertációmban először egy szakirodalmi áttekintéssel feltérképezem azoknak a szerzőknek a munkáját, melyek a karrier- és tehetségmenedzsmentben a ma használt legfontosabb modellek és eszközök kialakításában maradandót alkottak. Összefoglalom azokat az elméleteket mind személyiség-, mind szervezetelméleti szempontból, amelyek segíthetnek megközelítésem kialakításában, és annak megértése, vagy a helyes módszertan kiválasztása végett elengedhetetlenek. Az elméleti rész végén, válogatva az egyes kutatók terminológiái között tisztázom azokat a fogalmakat, melyeket ebben a munkában felhasználok, illetve használok. Ezután kiválasztom, és részletesen megfogalmazom azt az összetett módszertant, mellyel a modell a jelenségek feltárásával kialakítható, majd alátámasztható. Ezt követően ismertetem a kutatás módját és eredményeimet. Az eredmények alapján értékelő következtetéseket teszek, és további lehetséges kutatási irányokat vetek fel. Összefoglalásomban tanulságokat fogalmazok meg, értékelem a modell tudományos és gyakorlati jelentőségét (1. ábra).



1. ábra A disszertáció felépítése Forrás: saját szerkesztés

1.4 Kutatási kérdések

A kutatási kérdések megközelítésében két fő szempont vezérelt. Az egyik, hogy a kérdésekre talált válaszok kiegészítsék az eddigi tudományos modelleket a témában, a másik, hogy ezek gyakorlati hasznossága megmutatkozzon az egyén sikeres érvényesülése, valamint a vállalat üzleti eredményessége szempontjából.

1 Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?

Azt feltételezem, hogy jól kirajzolható 5 olyan karrierlépcső, melynek a paradigmái elkülönülnek egymástól. A kutatás eddigi szakaszai alapján ez idáig felmerült tényezőket igyekeztem olyan rendszerbe helyezni, mely várhatóan összefügg az egyén és a munkakör eredményességével, a tehetség felszínre kerülésével és a szükséges kompetenciák sikeres elsajátításával.

2 Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?

Előzetes feltételezésem szerint a karrierlépcsők egymásra épülnek, felcserélődésre vagy két karrierlépcső krízisének egymásra csúszására nincs lehetőség. Ez a feltételezés más megfogalmazásban azt jelentheti, hogy ameddig egy adott karrierlépcsőre jellemző krízist a személy nem vív meg sikeresen, addig az előléptetés, vagy a kompetenciafejlesztés ellenére sem kerül egy következő karrierlépcsőre, az azt jellemző krízis esetében még nem kerül aktív szakaszba.

3 Milyen dinamika jellemzi ezeket a karrierlépcsőket?

Feltételezésem szerint a karrierlépcsőkhöz paradigmák tartoznak, ennek elsajátítása egy jellemző krízisen megy keresztül. Kutatásomban igyekeztem ennek a krízisnek a lefutását szakaszokra osztani, a szakaszok tartalma alapján pedig következtetést, olykor előrejelzést tenni az érés további menetére.

4 A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?

Feltételezésem szerint a karrierlépcsők azonosítására és a dinamika leírására szolgáló kríziselemzési módszer az eddig kiválasztási módszerekkel együtt alkalmazva javítja a jelöltek

jövőbeni teljesítményének előrejelzését, ezen felül a kiválasztás esetén értelmezhető segítséget nyújt a személy vezetőjének az új munkakörhöz szükséges szerep elsajátításához.

5 Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?

A disszertáció gyakorlati haszna ebben a kérdésben nem tér el a tudományos igényességtől. Azt feltételezem, hogy ha a modell kialakítása közben talált eredmények és következtetések helyesek, akkor a megszerzett tapasztalatok gyakorlati előnyre fordíthatók. Amennyiben ismerjük, hogy milyen módon viszi valaki a saját karrierlépcsőin átélt kríziseit sikerre, felmerül a kérdés, hogy vajon tanítható-e ennek receptje? Megfogalmazható-e egyetemes vagy esetleg karrierlépcsőnkénti használható módszer, mellyel a krízisek gyorsabban vagy sikeresebben vihetők a nyert krízis szakaszába?

2. Elméleti háttér

A karrier fogalmának megközelítései nem csak a tudományos kutatók körében indul eltérő irányokból, de a vállalatok munkavállalói, de még az emberi erőforrások kezeléséért felelős vezetők is mást és mást értenek karrier alatt. Ráadásul a gyakorlatban majdhogynem egy mondatban is több eltérő megközelítést használnak párhuzamosan. Nem törekszem egységes, letisztult fogalomalkotásra, annál is inkább, mert igen sok eltérő hasznosítása képzelhető el a karrier fogalmának. Az azonban, hogy az egyes megközelítéseket szinonimaként használjuk, gátolhatja az ezzel kapcsolatos tudományos és gyakorlati felismerésének hasznosítását, emiatt szükségét érzem az elméleti rész végén a fogalmak tisztázásának.

A karrier szó eredeti jelentése a francia *carriere* (versenypálya) kifejezésből származik, melyet állítólag a lóversenysportban magyarul is használunk (Hovánszki 2004). A szó szerinti jelentéstartalomból következhetett a karrier korai értelme, amely a szakmai versenyre, illetve ebben az értelemben történő előrejutásra utal. Az első gazdasági értelemben működő vállalatok, főleg a nagyvállalatok tekintetében a funkcionális szervezeti forma alakult ki leghamarabb (Dobák 1998). Ennek hierarchikus vezetési szintjei közötti mozgás adta a karrier megközelítések első generációját, ahol a verseny még mindig a munkatársakhoz viszonyított előrehaladásra vonatkozott, az előrehaladás pedig nagyon egyértelműen a vertikális irányú fejlődést jelentette. Ez azért fontos, mert a karrier mai nyelvhasználatában is erősen működik ez a szinte ősi értelmezés, érdekes módon modernebb, alább tárgyalt értelmezésekkel párhuzamosan, emiatt sokszor kerül konfliktusba a vállalat karriergondozásért felelős egysége és maga a munkavállaló, akinek fejlődési ambíciói vannak. A hagyományos karrier-meghatározások bizonyos jellegzetességeket mutattak. Az egyik ilyen korai jellegzetesség szerint a karrier egy vagy kevés számú szervezetben valósul meg és lineárisan egymás után következő állomásokkal jellemezhető, melyek a pozíciókban fejeződnek ki (Levinson 1978). Ezzel már elmozdult a fogalom a puszta egymáshoz viszonyított versenytől, és kifejezettebbé vált a szakmai tudáson alapuló hierarchia is (Super 1957). A hierarchia így a karrier sikerének egyik pillérét, a vertikális irányú előléptetést jelentette, de a versenyhez képest a kezdetektől nagy hangsúlyt kapott a siker másik pillére, az előléptetéssel járó magasabb fizetés is (Hall 1996). A karrier fogalmának következő generációját készítette elő a vállalatok számának szaporodása, valamint a piaci versenyből is fakadóan a szervezeti formák átalakulása. A karriernek, mint életpályának változásához hozzájáruló legkorábbi szervezeti változást az jelentette, hogy míg kezdetben a nagyobb számú vezetési szint tág teret adott a vertikális

fejlődésnek, a szervezetek valamelyest ellaposodtak, azaz kevesebb számbeli lehetőséget nyújtottak a felfelé történő előrelépésre (Sullivan 1999). Ennek következtében a karrier meghatározások értelmezései egyre inkább megengedték a több szervezetben történő fejlődést, a horizontális munkakörváltásokat, míg eddig a szervezet felé megfogalmazott, teljes életpályára vonatkozó hűség a karrier fontos értékéhez tartozott. Ez az érték nemhogy veszített intenzitásából, de ma sok esetben akár ellenkező előjelet is kaphat (Rousseau – Wade-Benzoni 1995). Ennek az értékmódosulásnak a mentén előtérbe került az egyéni teljesítmény szerepe, aminek a csereértékét a vállalat részéről a fejlesztés és a tanulás tette kifejezettebbé – nem elhalványítva az anyagi kompenzációs eszközöket. A szervezeti határok fellazulásával egyre kiteljesedőbb trendnek látszott a 90-es évek végén a határokat áthágó (boundaryless) karrier megközelítése (DeFillippi - Arthur 1994). Ezzel párhuzamosan ennek a paradigmának a karrier-meghatározásai közül talán Greenhausé jelenthette az etalont: „A karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora, amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt, és ezeknek az eseményeknek a szubjektív interpretálása egyéni aspirációk, szükségletek, érzések formájában." (Greenhaus 1987, idézi Koncz 2013). Témám szempontjából ez azért egy fontos mérföldkő, mert a hangsúly a vállalat és annak struktúrájában kirajzolódó pálya felől egyre inkább az egyénre, és a szerzett tapasztalatok hatása felé tolódik. Érezhető, hogy a versenynek nem az az aspektusa szorult háttérbe, amelyben a teljesítmény növelése a cél, inkább az érezhető, hogy a verseny mércéje nem a vállalat hierarchiájában betöltött magas pozíció, hanem az egyén fejlődése. Ez a fejlődés pedig akkor is a karrier gyarapodását, érését fejezi ki, ha nem társul mellé egyre magasabb pozíció. Ilyen módon kiteljesedést jelenthet karrier szempontból, ha valaki akár több szervezetben, vagy több pozícióban – és nem kell ezeknek feltétlenül hierarchikusan egymásra épülni – tapasztalatokat gyűjt. A kiteljesedés témám szempontjából is fontos szerepet kap, hiszen ebben az értelmezésben a karrier az egyéni fejlődésnek lesz megkerülhetetlen aspektusa. Igyekszem ezt az aspektust keresni a karrier fogalmának fejlődésében, mert ennek segítségével újszerű módon magyarázható a fejlesztési munka, sőt, előremutatóbb karriermenedzselést tehet lehetővé a fejlődési megközelítés, akár az egyén, akár a vállalat szempontjából tekintjük a megtérülést.

Megfogalmazhatók bizonyos karriertípusok, amelyek itt leginkább életpálya értelmezést kapnak. Érdekesen domborodnak ki azonban azok az aspektusai a karriernek, amelyek munkám, az érlelődés menetének megértése szempontjából izgalmas. Brousseau és munkatársai a karrier típusai közül megkülönböztetnek lineáris, szakértői, spirális és átmeneti életpályákat (Brousseau és mtsai 1996). Összefoglalható ez alapján, hogy a mobilitás iránya és

a motiváció szempontjából milyen különbségek fogalmazódnak meg. Brousseau és kutatótársai arra is utalnak ezzel az összefoglalóval, hogy a karrier nemcsak hogy változott az egyes szervezettörténeti korokban, de diverzifikálódott is úgy, hogy a régebbi megközelítések is fennmaradhattak, így nem elképzelhetetlen, hogy egy-egy egyén, vagy egy vállalat ma is a *„legősibb”* karrier-megközelítés alapján fogalmazza meg az életpályán való fejlődési, vagy éppen inkább érvényesülési út bejárását (1. táblázat).

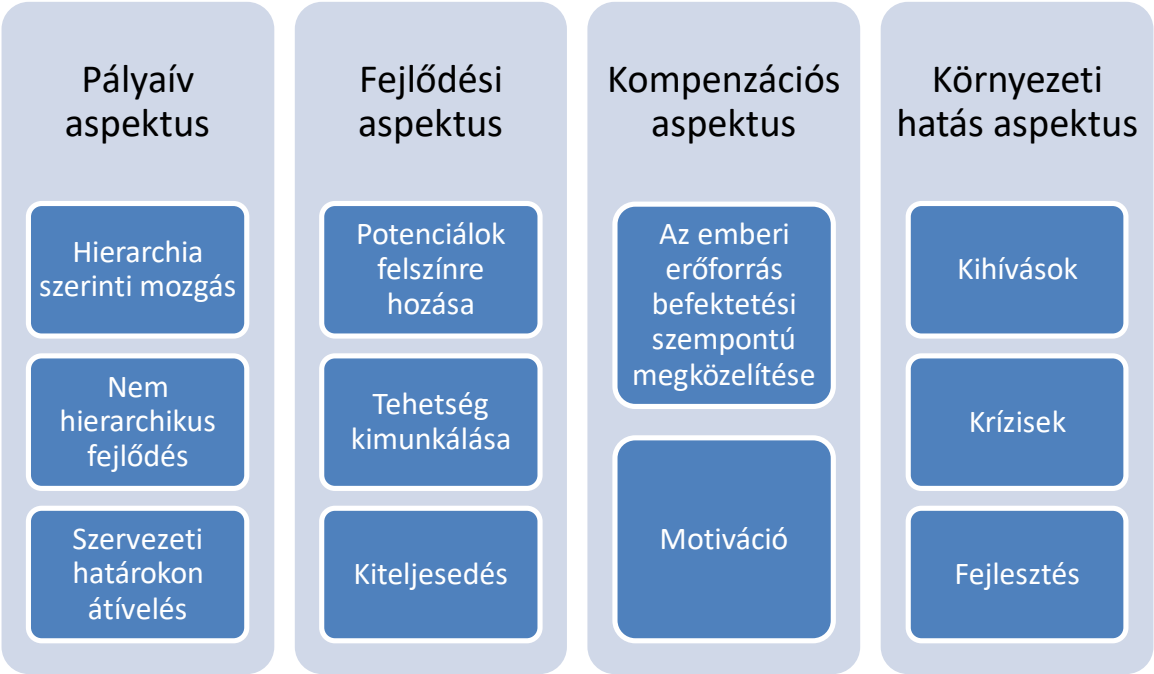
Karriertípusok / jellemzők	Lineáris	Szakértői	Spirális	Átmeneti
A mobilitás iránya	Felfelé	Kis mobilitás	Laterális	Laterális
Kulcsmotiváció	Hatalom, teljesítmény	Szakértelem, biztonság	Személyes fejlődés, kreativitás	Változatosság, függetlenség

1. táblázat A karriertípusok közötti különbségek Forrás: Brousseau és mtsai (1996)

Nem kívánom a karrier fogalmát újradefiniálni, sikeresnek gondolom a karrier történelmének minden korhoz tartozó megközelítését, azonban a karrier mai értelmezései közül azért tartom érdemesnek elköteleződni egy saját elképzelés felé, mert a személyiségfejlődés szükségleteinek aspektusából jobban megmutatkozik, hogy mi történik a karrier egyes stabilnak tűnő állomásai közötti érési folyamatban. Ilyen módon a karriernek kiemelném

- a szervezeti határokat átlépni képes pályaív jellegét,
- a hierarchiát követő, vagy attól eltérő irányokban történő, de fejlődést jelentő útjait,
- a belső potenciálokat felszínre hozó jellegét,
- az adottságokat, tehetséget kimunkáló, gyakorlatban manifesztáló jellegét,
- a munkában való kiteljesedés kapcsán a személyiségfejlődésben betöltött szerepét,
- a motivációval való összefüggését,
- az állomásai által nyújtott „hasznos krízis” jellegét, amelyek a fejlődésnek talán szükségszerű feszítőerejét jelentik,
- és ez utóbbi kapcsán a megrekedés lehetőségét is.

A fenti aspektusok kiemelését a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra A karrier megközelítéseinek aspektusai Forrás Koncz (2013) nyomán saját szerkesztés

A karriermenedzsment a karrier összes eddigi aspektusából a fejlődés előmozdítására tett tervek és lépések összessége. A szakirodalom meghatározásai szerint leginkább a vállalatoknál használt rendszert értjük alatta, ami segíti a vállalatot és a munkavállalókat abban, hogy azonosítsák a karrierfejlesztés igényeit. Rendszerint összetett szisztémáról van szó, amelyben azonosítani szükséges a környezeti szempontokat, a személyek önértékelését és törekvéseit, ez utóbbit fejlődési, érvényesülési és kompenzációs szempontból, és ennek megfelelően tervezik meg az életpálya lépéseit, valamint az ehhez szükséges fejlesztési, támogatási akciókat (Noe 2008). A karriermenedzsmentet két origóból érdemes vizsgálni. Az egyik a vállalat, a másik pedig az egyén. A vállalat szemszögéből értelmezhető Noe fenti megközelítése, az egyéni aspektus pedig megfogalmazható egyfajta önmenedzselésként, amiben a teljesítmény egy fejlődési tudatossággal egészül ki (Russell 1991, idézi Koncz 2013). Amennyiben ez a tudatosság jól értelmezi a saját fejlődési szintet, az ambíció az egyént reális karriercélok megfogalmazására sarkallja. A karriertervezés stratégiájának része kell, hogy legyen az ezzel összefüggő fejlesztés meghatározása (Mealiea – Latham 1996). Ezen a ponton ér össze leginkább a vállalati és az egyéni karriermenedzsment, a cégek emberi erőforrás menedzsment osztályain ugyanis kellő mennyiségű tudás halmozódhat fel ezzel kapcsolatban. A szakirodalomban a karriermenedzsment tudományos szerzői talán csak az érthetőség kedvéért választják szét az egyéni és a szervezeti karriermenedzsment fogalmát. A gyakorlati tapasztalat

szempontjából talán mégsem öncélú ez a szétválasztás, ugyanis épp a szétválasztás tudja jól megmutatni az egyén és a vállalat érdekeit, és ez alapján a szoros összefüggés megállapítható, minekutána a megértés tisztább képével könnyebb felépíteni egy hatékony karriermenedzsment rendszert.

2.1 Karrier és fejlődéselméleti megközelítések

2.1.1 Fejlődéselméleti pályamegközelítés

Az alkalmazott pszichológia karriert segítő egyik ága a pályaorientáció, pályaválasztás témájával foglalkozó terület. Bár a disszertáció a karrier érési folyamatában nem a pályaorientáció, pályaidentifikáció és a szakmai identitás kialakulását helyezi a fókuszba, érdemesnek tartom néhány fejlődéselméleti megközelítést megemlíteni.

Témám szempontjából érdekesnek találom Super (1957) elméletét, aki többek között a pályaválasztás segítése céljából dolgozott ki átfogó fejlődéspszichológiai modellt. Felismerte, hogy a pályaorientáció nem ér véget a hivatás kiválasztásával, sőt, a pályaválasztás során érettebb döntést hozhat a személy, ha a teljes pályafutásra készül. Emiatt számítanak ma is jelentős kiindulópontnak kutatásai, melynek alapján a személyek életútját a pályaidentifikáció szempontjából osztotta öt életkori stádiumra.

1. Növekedési stádium (a születéstől 14 éves korig)

A gyerekkornak ebben a szakaszában a tudatos identitás kialakulásának azt a részét fejleszti a személy, amellyel a családban és az iskolában önmagát megfogalmazza, kezdi azonosítani a hasonlóságokat és a különbségeket a társakhoz képest. A pályaorientáció ekkor még vágyakban, fantáziákban jelenik meg, de elindul az érdeklődés, a képességek, valamint a reális lehetőségek mérlegelése.

Alfázisok:

– A fantázia fázisa (4–10 éves kor): különböző szerepeket gyakorol el a gyermek a saját fantáziái mentén.

– Az érdeklődés fázisa (11–12 éves kor): a cselekedeteket a kíváncsiság és a hajlamok határozzák meg.

– A képességek fázisa (13–14 éves kor): a képességek kerülnek előtérbe a későbbi pályaelképzeléseket illetően.

2. A felfedezés stádiuma (15–24 éves kor):

Ebben a korban már valódi tapasztalatokat szerez a személy a munkához egyre jobban hasonlító helyzetekben. Információkat szerez a különböző szakmai lehetőségekről. Ebben a szakaszban az önértékelés és önismeret egyre pontosabbá válik.

Alfázisok:

– A puhatolózás fázisa (15–17 éves kor): a személy különböző szerepeken keresztül kísérletezik (sport, diákmunka, sportélet stb.), de tartós választás még nem alakul ki.

– Az átállás fázisa (18–21 éves kor): a személy az eddig fejlődött önismerete alapján igyekszik megvalósítani szakmai elképzeléseit, melynek két fő iránya a munkaerőpiacra lépés vagy a továbbtanulás.

– A kipróbálás fázisa (22–24 éves kor): a személy éles helyzetben teszteli, hogy a választott szakma megfelelő-e számára. Összeveti az öndefinícióját a választott szakmai szereppel.

3. A megállapodás stádiuma (25–44 éves kor)

Ebben az életkorban talál rá arra a szakmai irányra, ami alapján a munkaidentitását megfogalmazza a személy. A konkrét munkahely megváltoztatása azonban, főleg a stádium elején még megtörténik.

Alfázisok:

– A kísérleti vagy kipróbálási fázis (23–30 éves kor): a választott szakma tesztelése történik ekkor.

– A stabilizáció fázisa (31–44 éves kor): a választott szakmát illetően a döntés megszilárdul, kirajzolódik egy teljes életpálya, melyben a stabilitás elérése az egyik legfontosabb cél.

4. A fenntartás stádiuma (45–64 éves kor)

Ebben az életszakaszban a munka megtartása, a stabilitás kapja a főszerepet. Tartós pozíció megszerzésére törekszik a személy.

5. A hanyatlás stádiuma (65 éves kor felett)

A munkaaktivitás a végéhez ért, vagy teljesen megszűnik, vagy jelentősen csökken.

Alfázisok:

– A lelassulás fázisa (65–70 éves kor): ekkor indul el az aktivitás csökkenése.

– A visszavonulás fázisa (71 éves kor után): a szakmai életpálya befejeződik.

(Super 1957, idézi Hegyi-Halmos 2018)

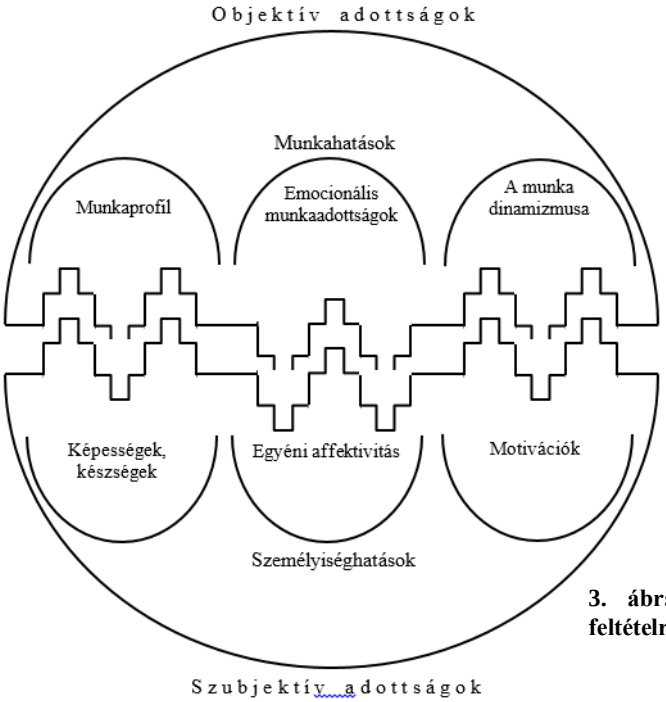
Super (1957) modelljét tekinthetjük az életpálya fejlődési modelljének, bár észlelhető, hogy a modell megalkotása óta sok változást átélt a munkaerőpiac, aminek egyik jelensége, hogy a váltások nemcsak hogy gyakoribbak, de a munkaadók szemében is elvárt, ugyanakkor a szakmai maximumot egy jóval korábbi életkorban szeretnék látni, ahol ráadásul tudatosabb, strukturáltabb karriertervezés látszatával pályázik jobban egy személy. Másik jelentős megfigyelés, hogy kevésbé egységes a munkaerőpiac a mobilitás és a szakmai identitás stabilitása tekintetében (Huszár – Sik 2019).

Rókusfalvy (1969) kutatásainak központjában a pályaválasztási érettség fogalma áll. Modelljében a pályaalkalmazkodás három szakaszra bontható, az általános képzés, a szakmai képzés és a szakmai tevékenység szakaszára. Megfogalmazásában a szakmai képzés és az azt követő szakmai tevékenység során alakul ki a pályaérettség. Érezzük, hogy a 70-es évek környékén több modell is a pályaválasztás idejére koncentrálja érési, érettségi fogalmait. A következő megközelítés kiindulópontja még mindig a pályaorientáció kérdése, ebből vezeti le a tanácsadási fókuszait, melyben a számomra is kiemelt figyelmet kapott tehetség felszínre kerülését célozza meg. A tehetséggondozásnak egyik kiemelt képviselője Ritoók Pálné, aki munkásságának egyik legfontosabb elemeként a pályaorientáció alakulását vizsgálta serdülőkorban, és a tehetség korai megmutatkozása alapján kereste a tanácsadás és fejlesztés lehetőségeit (Ritoók 1986). Célja a pályaidentifikáció kialakulásának segítése, melyben a személyiség és a képességek összehangolása alapján találja meg pontosabban és sikeresebben a fiatal azt az egzisztenciális létet biztosító munkahelyi közeget, amelyben az érvényesülés e két szempont alapján a tehetség későbbi felszínre kerüléséhez vezet. Értelmezésében a pályaszocializáció folyamata közben, annak eredményeként kapcsolódik be az egyén a társadalmi munkamegosztásba, ezáltal lesz a társadalom hasznos, együttműködő tagja (Ritoók, 1986). Ő vezeti be a pályaidentifikáció, illetve pályaidentitás fogalmát, melynek tartalmi

elemében az életpálya folytonos és változó tényezői kapnak szerepet. A pályaidentifikáció tehát nem csak a pálya elején történő egyszeri választás eredményeként jön létre, hanem az életpálya bármely pontján hatással vannak a személyre az előző pályaszakaszok külső és belső hatásai. Ez a fajta egymásra épülés tehát nem keresi a megrekedés veszélyét, a fejlődés bármely irányban elképzelhető, amennyiben az identitás alakulása oldaláról tekintjük (Ritoók 1978). Ritoók a személy oldaláról közelítette meg a pálya sikerességét, melyben az elégedettséghez és a megéléshez tartozó szubjektív pályaidentifikációt tekintette belső tényezőnek, az objektív pályaidentifikáció alatt pedig a beválás mértékét értette.

Mivel a pályaorientáció kialakulása is egy érési folyamatnak tekinthető, érdemesnek tartom megemlíteni a fiatalkori fejlődésnek azt a szempontját, melyben a személy és a pálya megfelelésének, megfeleltetésének képessége alakul. Csirszka (1966) foglalta össze ennek aspektusait. Megfigyelte, hogy a munkahatások és a személyiséghatások egymásba illesztésének hármasságát kell figyelembe venni a két hatástípus érett összeillesztéséhez. Eszerint a munkahatások és a személyiséghatások összehangolásának elemei:

- a munkaprofil és a képességek;
- az emocionális munkaadottságok és az egyéni affektivitás;
- valamint a munka dinamizmusa és a személy motivációi (3. ábra).



3. ábra Az ember - pálya megfelelés feltételrendszerre Forrás: Csirszka (1966)

Észre kell vennünk, hogy Csirszka (1966) modelljének kialakításakor a munkaerőpiac stabilitása más volt, a választott életpálya időperspektívája hosszabb távra, akár egy teljes életre szólt. Az akkori értékrend és a társadalmi viszonyok között éretlennek ítéltük volna a mai korban elfogadott léptékeket, illetve az ezek alapján meghatározott pályaidentifikáció időfaktorait. Ma elfogadottabb mind a munkahelyváltás, az annál nagyobb lépést jelentő szakma vagy szektor váltása is, de a fiatalok valójában nem is törekszenek végleges karriercélt választani (Törőcsik és mtsai 2014).

Témám szempontjából a pályaorientációval foglalkozó modellek és a pályaválasztás döntésének érettségével foglalkozó elméletek egy kis kitérőt jelentettek, és bár a szakmai identitás kialakulásának kérdései szándékosan kisebb hangsúlyt kaptak a munkámban, a karrier során bekövetkező érést mindenképpen fontos alapnak értelmezhetjük.

2.1.2 Egyéni karriermenedzsment

Az egyéni karriermenedzsment esetében az egyén áll a fókuszban, és az irányítás kontrollja is az ő kezében van, még akkor is, ha a karriert egy szervezeten belül valósítják meg (Koncz 2013). Fontos számára, hogy a vállalat működéséből, stratégiájából, vagy akár a vállalati karriermenedzsment megfogalmazott trendjeiből kiolvashassa a saját jövőképét, perspektíváját, lehetőségeit az előrelépésre és a fejlődésre. Talán nem szaladunk nagyon előre, ha megjegyzem, hogy a vállalatok is ilyen tudatos felfogást tudnak jól kezelni a saját karriergondozási modelljükkel. Ugyanakkor a fenti, Koncz (2013) által összefoglalt egyéni ambíció természetesen kiegészülhet még a teljesítmény és ennek kapcsán a hasznosulás ambíciójával – ennek segítségével is összeforrhat az egyéni és a vállalati karriermenedzsment. Az egyéni karriergondozást Koncz négy fő lépésre osztja: *célkijelölés, tervezés, végrehajtás, értékelés.* A célkijelölés során a személy megvívja nem is könnyű harcát, amelynek során meghatározza azt az irányt, amely felé fejlődését indítja. Ebben az önismeret, a személyes mikrokörnyezet, az oktatás kedvező és kedvezőtlen befolyásai kísérik. A tervezés olyan döntések sorozata, amellyel az adott irány támogatásához külső és belső erőforrásokat mozgósít. A végrehajtás során a tervezésben meghatározott lépéseket hajtja végre. Ide tartozhat az oktatási intézmények és a munkaerőpiacon való megjelenés is, valamint az egyes betöltött munkakörök, amelyek állomásoknak tekinthetők. Az értékelés során pedig az vizsgálható, milyen mértékben érte el az egyén a kitűzött karriercélokat (Koncz 2013). Ez kötődik Erikson (1956) ego identitás szakaszához, melyet egy későbbi fejezetben tárgyalok.

A disszertáció alapvető megközelítésében a karriert a fejlődés és az érlelődés szempontjából értelmezem, ugyanakkor megkerülhetetlen a karrier életpálya szerinti felfogása alapján felállított szakaszok ismerete. Dessler és Turner (1992) felosztása segít az egyén életében elhelyezni a karrierpályát.

a) A *növekedés* (0-14. év). Ebben a szakaszban formálódik és alakul az önkép. Ennek befolyásolói a kortársak, tanárok, szülők, valamint az egyéb környezeti tényezők. Ekkor alakul ki – az énképhez hasonlóan sosem végleges formában – a sikerhez és a kudarchoz való viszony.
b) A *felderítés* (15-24. év) során a különböző foglalkozási alternatívákat térképezi fel az egyén és összeveti őket a saját igényeivel. A felderítés életkori szakasza ugyan lezárul, de a választás még később is módosulhat. Ez a választás az ego identitásának tudatos kialakítása, melyet a fejlődés eriksoni értelmében is vizsgálok majd.
c) Az *építkezés* (25-44. év) szakaszában az egyén értékeli saját felkészültségét és értékeli az adott munkakör, illetve vállalat által támasztott kihívásoknak való megfelelést. Ennek során ambíciói tovább alakulnak. A szerzőpáros további alszakaszokra bontja az építkezés folyamatát.
    - A *próbálkozás* alszakaszban (25-30. év) dől el, hogy a választott munkahely megfelel-e az egyénnek. Fejlődési értelemben nem szerencsés ugyan, de nem ritka, hogy ilyenkor a személy még a pályát is módosítja.
    - A *stabilizáció* (31-41. év) folyamán a tervezett céloknak megfelelően képezzük magunkat. A munkakör változásai inkább a fejlődést szolgálják, és érdekes módon a pálya szilárdulását mozdítják elő. Cesare és Thornton (1993) kutatásai érdekes adalékkal szolgálnak a stabilizáció szakaszához, ugyanis leginkább ehhez az életkorhoz köthető az életpálya válaszútja az identitásnak egy következő dimenziója mentén. Ez pedig, hogy a hasznosított tudás inkább speciális vagy inkább generális legyen. Azaz egy területen mélyüljön el az egyén, legyen ez pl. fejlesztés, értékesítés, marketing vagy egyéb, akár a nagyvállalatoknál fellelhető funkció, vagy ezek generális felfogásán keresztül fogalmazódjon meg benne egy elvontabb perspektíva, és a későbbiekben ezt hasznosítsa a hierarchikus előrelépésben, és a területeket a specialistákhoz képest felszínesebben ismerje. A kutatók egyetértenek abban, hogy míg a vállalatnak szüksége van a munkavállalók speciális és a generális tudásának két végpontja közötti skálán egy viszonylag normál eloszlásra, addig az egyén szempontjából specializálódás szélsősége a karrieralternatívák beszűkülését

hozhatják. Ez azonban még így is ígérheti a legmagasabb szintű kiteljesedést (Cesare és Thornton 1993).

- A *karrierközépkor válsága* a 35. és a 44. életév között lép fel a munkavállalók többségénél. Ilyenkor mérlegelik, hogy a kitűzött célokhoz képest mit értek el és mit nem. Valamelyest vitatom Dessler és Turner (1992) erre az alszakaszra megfogalmazott leírását, mert azt feltételezi, hogy ez a szakasz egy tudatos értékelésnek az eredménye, holott ez tapasztalatom szerint nem mindig van így, a válság mégis felléphet. Sőt, a célok és az eredmények értékelése alapján sikeres eddigi életpálya is eljuthat az erre a szakaszra jellemző válságra, gondoljunk a kiégési szindrómára, melynek feltételei a kiugróan magas sikerek utáni kiüresedés-érzés, és az újabb útkeresés ambícióinak elfáradása is. Ugyan a kiégési szindróma fogalmát leginkább segítő foglalkozással kapcsolatban alkották meg (Spickard – Christensen 2002), de a jelenség megfigyelhető más foglalkozások esetében is (Malach-Pines – Yafe-Yanai 2001).

d) A *megőrzés* (45-65. év) periódusában általában a stabilitás megőrzése a legfontosabb cél. Amennyiben itt kényszerül az egyén munkahelyváltásra, vagy karriermódosításra, igen nehéz feladattal néz szembe, főleg, ha a specializálódás irányát változtatta. A lehetőség és az ambíció is kevésnek bizonyul a fiatalabb „versenytársak” lendületéhez képest, hogy egy új tudás irányába fejlődjünk. Ilyenkor a munkavállaló gyakrabban igyekszik az addig befektetett energia hasznosítását egy stabil, nem változó környezetben megvalósítani, mint újabb befektetéseket eszközölni (Carson és mtsai 1995, idézi Koncz 2013). Természetesen a gyakorlatban rengeteg eltérő példa is tapasztalható, de ezek főleg a vezetés területén – itt főleg a generalista irányt választók körében, vagy az addig megalkotott saját vállalkozás fejlesztése területén.

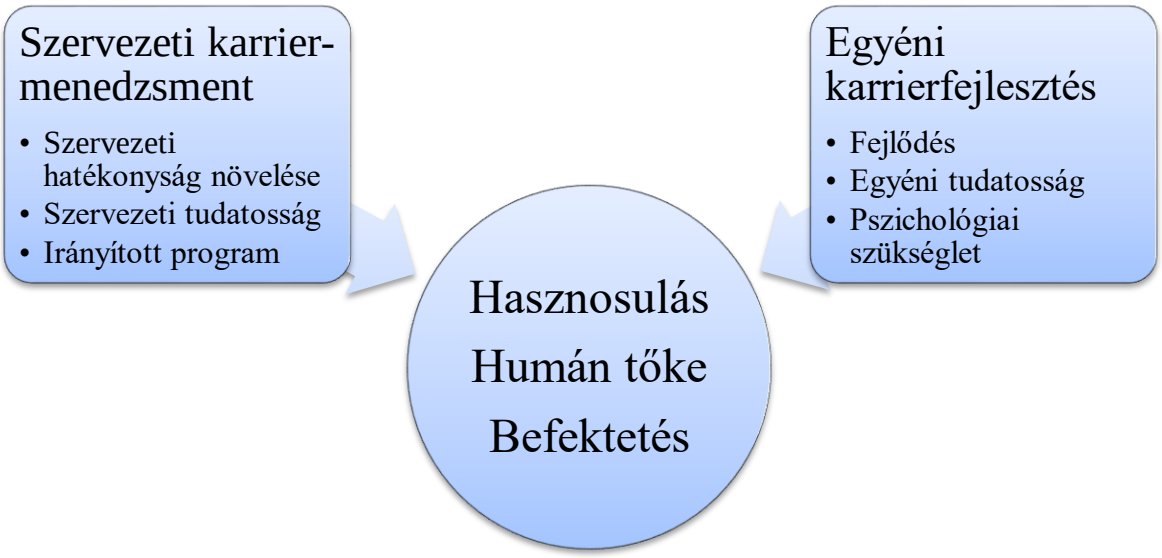
e) A *hanyatlás* fázisában a szerepek elvesztése, a felelősség és a hatalom hanyatlása figyelhető meg. A tudás továbbadásával, a következő generáció – és nem is elsősorban a kezdő munkavállalók, hanem a feltörekvő vezetők – kihívásokra felkészítésével zárul általában az alkalmazotti viszony. Nem ritkán a nyugdíj során is folytatódhat ez a szakasz, vagy időszakos tanácsadói megbízások révén, vagy a fejlettebb társadalmakban pszichológiai szempontból igen sikeres önkéntes mozgalmak által (Tschirhart 1998).

2.1.3 Szervezeti karriermenedzsment

A vállalati karrierfejlesztés lényegében a munkát adó szervezet formalizált fejlesztési folyamata, mely kiterjed az alkalmazottak egy rétegére vagy egészére (Farkas és mtsai 2007).

Amennyiben ezt a vállalat szervezi a saját munkavállalói számára, akkor a piaci versenyből fakadóan a karriergondozás nem terjed semmiképp sem a szervezet határain túlra, bár a szervezeti határokat lehet a munkavállaló számára is elég tágan megfogalmazni, hiszen a transznacionális vállalatok regionális és globális működése lehetővé teszi a vállalaton belüli mozgást akár országon belül, akár az országhatárokat is átlépő módon, úgy, hogy az egyén megtartja a vállalathoz fűződő hűségét. A társadalmi szerepvállalás trendjei és a szakszervezetek törekvései azonban kivételt képezhetnek ez alól, ugyanis a leépítésekkor, vagy a vállalattól való eltávozáskor része lehet a szolgáltatási csomagnak egyfajta karriertanácsadás (Morgan – Symon (2006), azonban ennek struktúrája és tartalma is jelentősen elmarad a témám szempontjából vizsgált vállalati karrierfejlesztéstől. Ha az egyéni és a szervezeti karriermenedzsment érdekközösségét szeretnénk szemléltetni, érdemes Arnold meghatározását alapul vennünk, mely szerint a vállalat által tervezett és kontrollált formális és informális tevékenységek összességét értjük szervezeti karriermenedzsment alatt. Ebben a vállalat igyekszik befolyásolni a munkavállalók egyéni karriertervezését, meghagyva számukra egy kellő szabadságot, abból a célból, hogy ezáltal a szervezet a hatékonyságát növelje (Arnold 1996). Ez a megközelítés megengedi, hogy a vállalat által szervezett programok legalább annyira támogatói célúak legyenek, mint amennyire nem tagadja le a vállalat versenyelőnyre törekvését. Témám szempontjából fölöttébb fontosnak tartom ezt a fajta kettősséget, hiszen vállalati szempontból nem kevés vonatkozó tanulmány hangsúlyozza az emberi erőforrás gazdálkodás területén a humán tőke megközelítést (King és mtsai 2005), ami szerint ez a támogató funkció megtérülő befektetés. Van azonban még egy szempont, ami miatt a kettősség fontos számunkra. Nevezetesen a pszichológiai aspektus szerint a karrier eredményességének rendkívül fontos szerepe van a személyiségfejlődésben (Sneed és mtsai 2008). Igaz, ennek sikertényezője lényegesen enyhébb, mint amit ambiciózus karrierfejlesztés során láthatunk. Eszerint a karrier akkor tölti be a személyiség fejlődésében ezt a szerepet, ha sikerül szenvedélyes önkifejezésre találnunk a munkában, és ezt sikerül a piac, vagy egy vállalat számára anyagilag értékelhető produktumként eladni (Bognár 2016). A hasznosulás tehát az egyénnek éppúgy érdeke a karrier során, mint a vállalatnak. Csányi (2004) megfogalmazásában a vállalatok által működtetett szervezeti karriermenedzsment célja, hogy a vállalat törekvéseit és a munkavállaló elképzeléseit összehangolják. A szervezeti karriermenedzsmentet a gyakorlatban a vállalatok van, ahol a képzési programok részeként említik (Mathis – Jackson 2008, idézi Bálint 2015). Nem logikátlan a teljesítményértékelésből levezetni az előléptetési lehetőségek kibontakoztatását. Noe (1996) vizsgálataiban elemezte, mennyire segíti a vezető karriertámogató munkáját a teljesítmény és a fejlődés értékelése.

A szervezetnek a versenyképesség, az egyénnek pedig a saját kiteljesedés és a személyiségfejlődésben betöltött szerepe alapján közös érdeke lehet a karrierfejlesztés akár vállalati, akár egyéni formáról van szó (4. ábra).



4. ábra A szervezeti és az egyéni karriermenedzsment érdekközössége Forrás King és mtsai (2005), valamint Sneed és mtsai (2008) nyomán saját szerkesztés

2.1.4 Az előléptetés lehetséges alapjai a vállalatnál

A vállalatok HR folyamatainak és aktivitásainak evolúciójában gyakran előbb alakítják ki a teljesítménymenedzsment rendszert, mint a karriergondozás folyamatait. Annál, hogy a teljesítmény legyen az előléptetés egyedüli alapja a hierarchikus előmenetelben, létezik haladóbb felfogás, de találhatunk erre példát (Guarnieri 2004). Ezzel kapcsolatban érdekes kritikát, találó logikai levezetést tett Peter (Peter és mtsai 1989). Munkatársaival megalkotott modelljüket Péter-elvként ismerjük. Képzeljük el, hogy egy vállalatnál azt a személyt, aki a pozícióban már mindent megtanult, teljesítménye 100%-os, előléptetjük egy következő pozícióba. Ebben még nyilván van tanulnivalója, így kezdetben még nem 100%-os a teljesítménye, de van alkalma fejlődni, feltételezhetően a motivációjának is jót tesz a fejlődés lehetősége. Amennyiben az adott munkakör már ismét nem tud számára kellő fejlődési perspektívát nyújtani – ekkor teljesítménye eléri a 100%-ot, ezzel megérett a következő pozícióba való jelölésre. Peter és munkatársai még egy feltételezést hozzátesznek a levezetéshez, nevezetesen, hogy minden személy teljesítőképességének, fejlődési képességének van egy felső határa. Ha ezt komolyan vesszük, akkor ennél a képzeletbeli

vállalatnál csak idő kérdése, hogy minden egyes pozícióban alkalmatlan ember lássa el, vagy igyekezzen ellátni a munkakörét, hiszen odáig promotáltuk. Ráadásul nem is léptetjük tovább, hiszen még nem érte el a 100%-os teljesítményt. Az előléptetés alapját keresve további megoldásokat találhatunk. Az összetettebb rendszerek igyekeznek valamilyen készséget, potenciált, vagy kompetenciát mérni, amelyek a kívánt munkakör ellátásához elengedhetetlenek, és ezzel igyekeznek garantálni a beválást (DeFillippi – Arthur 1994). A potenciál valamilyen készségnek a személyben rejlő alapját, adottságát jelenti. Leginkább pszichológiai tesztekkel lehet jól mérni (Carless 2009). Ezzel azonban az a legfontosabb probléma, hogy nem garantálja a beválást, ugyanis az elvárt viselkedés nem minden esetben jön felszínre, ezt igen sok tényező befolyásolja. A kompetenciák esetében már valamivel érettebb megnyilvánulását lehet mérni egy képességnek, azonban egyre inkább kirajzolódik, hogy érdemes az előléptetés alapjaként a következő pozícióra való érettségnek egy bizonyos fokát tekinteni. Ez a fok nem szerencsés, ha 100%, de nem is elégedhetünk meg azzal, amit ebből az előző pozícióban „rálátás" szinten tapasztalt a jelölt (Bognár 2013b). Témám egyik legfontosabb pontjához érkeztünk, amennyiben egy olyan, lehetőleg objektív tényezőt keresek, ami a vállalat számára kedvezőbben jelzi előre a pozícióra pályázó munkavállaló beválását. Az egyén számára is hasonló sikereket jelent, ha eredményes tud lenni egy munkakörben, sőt, amennyiben a vállalatnál komolyak a teljesítményelvárások, elég sok frusztrációhoz vezet az abból fakadó alulteljesítés, hogy a dolgozó nem tud kellően fejlődni a feladathoz (Sanders 1983). A képesség, alkalmasság, rátermettség megállapítása vállalaton belül sem könnyű, még akkor sem, ha igyekeznek összehangolni a dolgozói ambíciót a vállalat kompetenciaigényével és szervezeti szükségleteivel, valamint a képességeket a munkakör elvárásaival (Koncz 2013).

Érdemes tehát megvizsgálni, milyen modellek mutatják meg, hogy a tehetség hogyan jön felszínre onnantól, hogy csírájában megjelenik odáig, hogy a vállalat számára hasznos humán tőkévé válik.

Az utóbbi években azonban egyre több vállalat inkább a tehetségmenedzsment programok részeként vagy azzal összefüggésben működteti a karriergondozást (Koncz 2002, idézi Bálint 2015). Nem ritkán ezeknél a szervezeteknél komplexebb HR folyamatok léteznek. Fontos kérdés, hogy ezt hogyan lehet hatékonyan megtenni, ezért inkább az utóbbi, a komplexebb megoldások felé orientálódom. Véleményem szerint fontos megérteni, hogy a munkavállalói és vállalati szempontok összehangolása nem valamilyen kompromisszumkeresés, nem is a szakszervezet által kikényszerített morális gesztus, hanem egy olyan érdekszövetség, amelyben mind a vállalat, mind a munkavállaló a sikerességét tudja növelni.

2.1.5 Drotter vezetői pipeline modellje

A karrier, illetve az életpálya alakulásában hierarchikusan működő nagyvállalat esetén nagyon jól követhető modellt állított fel Drotter munkatársaival (2010). A fő feladatok és jellemző készségek mentén felállított szintek az egymásra épülés jeleit mutatják, és mivel az alá-fölérendeltség viszonyait értjük legkönnyebben, ezért Drotter modellje elég népszerűnek számít ma is.

Mind kutatási, mind gyakorlati szempontból rendkívül fontos kérdés, hogy az egyes szintekhez való tartozást mi teszi érvényessé. A névjegykártyán szereplő pozíció megjelölése? A kiválasztás vagy teljesítményértékelés beszámolója? Esetleg a vezető megítélése? Ha a felettest állítjuk be a szervezeti kontrollt közvetítő személy helyére, akkor nem feltétlenül az érettség hierarchiáját követjük, hanem a szervezeti alá-fölérendeltség kapcsolatait használjuk és fogadjuk el érvényesnek. A Drotter által felállított alá-fölé rendeltségi ranglétra egy-egy foka bizonyos esetekben egybeesik a karrierérettség alapján felállított lépcsőkkel, bizonyos esetekben pedig nem. Drotter és munkatársai (2010) a vezetői ranglétrán a következő szinteket határozzák meg:

1. Mások munkájának irányítása

A személy teljesítményét ezen a szinten nem a saját munkája, hanem mások munkájáért vállalt felelőssége adja. A munkavállalói szinthez képest megállapítják a szerzők a szükséges szemléletváltást, emiatt kérdéses is, hogy elegendő-e, ha pusztán a jól teljesítők közül kerülnek ki a vezetők. Vajon a vállalatok felismerik-e azt, hogy ehhez a magasabb felelősségvállaláshoz szükséges szemlélet kezdeményét is érdemes-e beemelni az előléptetés feltételei közé.

2. Vezetők vezetője

A szerzők megfigyelése szerint ezen a szinten a vezető feladatait már csak a menedzsment folyamatok alkotják. Ismerik a felelősségi körein túli folyamatokat is, és képesek értelmezni a vállalati stratégiát. Képzik a beosztásukba tartozó vezetőket, ez azonban nem igényel markánsan új kompetenciákat az első szint képzési feladataihoz képest. A vállalat vertikális tagoltságától, méretétől függően ennek a szintnek a szerepei szétoszthatók a következő szinten is.

3. Funkcionális vezető

Tipikusan nagyvállalatra jellemző vezetői szint. Drotter és munkatársainak (2010) leírásában a feladatkörnek a stratégiához való viszonyulása alapján a funkcionális szervezetre (centralizált működés) ismerhetünk rá. A szerzők ezt a szintet a stratégiaalkotás első szintjének tekintik. Ugyanakkor érdemes egy másik szerző munkáját is említeni, mely szerint a funkcionális vezetői elnevezés sok esetben megmarad a mátrix szervezetek esetében is, de a szerepköre és a munkakör legfontosabb szemlélete a decentralizáltság miatt megváltozik. A mátrix szervezetek esetében például a funkcionális vezetők szerepköre emiatt eltér Drotter megállapításaitól (Dobák 1998). Ez azért fontos megállapítás, mert kutatásomban egy FMCG vállalat jelentette a legnagyobb kutatási terepet, és arra sok esetben sokkal jellemzőbb a mátrixszervezeti forma.

4. Business Manager

Egy nagyvállalat első számú, adott ország szervezetének vezetése tartozik a felelősségébe. A multinacionális nagyvállalatok életében, némileg utalva a feladat operatív-stratégiai skálán történő eltolódásra gyakran hívják ezt a pozíciót Country Business Managernek, General Managernek, Market Head-nek, vagy Business Executive Officer-nek. A szervezeti formák különbségei alapján ez a szint sokban eltérő szerepeket takarhat. Drotter és munkatársainak eredeti leírásában egy funkcionális szervezet egy országra kiterjedő felelősséggel rendelkező első számú vezetőjét jelenti. Legfőbb felelőssége az, hogy összefogja a funkcionális vezetők munkáját, és ennek alapján határozza meg a hatáskörének megfelelő stratégiát.

5. Group Manager

A Group Manager szervezeti helyének meghatározásakor ráismerhetünk egy több országot összefogó klaszter, egyes vállalatoknál zóna vagy régió vezetőjére. Az ezen a szinten tartó vezető a stratégia egyre összetettebb megértését mutatja fel, képes az egyes országok üzleti működésének egyensúlyát is követni, sőt, megalkotni.

6. Enterprise Manager

Egy nagyvállalat nemzetközi első számú vezetőjét takarja ez a szint. Gyakori elnevezése a CEO (Chief Executive Officer). A stratégia legmagasabb szintjét képviseli, az időperspektívája leginkább a jövőre koncentrál.

Ha a vezetők stációjának validálásakor ragaszkodnánk a szervezeti kontrollhoz, azon belül is a felettes által megfogalmazott teljesítményértékeléshez, akkor pontos képet mutat a Drotter és

munkatársai által felállított összes vezetői szint, azonban az érettség egymásra épülésének, illetve lépcsőinek vizsgálatakor a kirajzolódó kategóriák eltérhetnek ettől. A kutatási részben ismertetek olyan esetet, amelyben az adott probléma és annak kimenetele is a drotteri megközelítés szerint más értékelést kap, mint az általam javasolt modell alapján.

Drotter vezetői fejlődési modelljében a nevéből fakadóan is a vezetői kompetenciák egyre összetettebb megjelenését várjuk el (Drotter 2011), a szerző ezzel a karrier kiteljesedését leginkább a vezetői kompetenciák gazdagodását jelentő dimenzióban fogalmazza meg. A karrier azonban az én értelmezésemben nem korlátozódik csak a vezetésre, még a vezetői munkakörök esetében sem, azok is igényelnek különféle egyéb, a vezetéssel nem közvetlenül összefüggő kompetenciákat is. Érdekes, hogy a fenti felsorolásból hiányzó nulladik szintet a szerzők (Drotter és mtsai 2010) csak kisebb vállalatoknál vezetik be a ranglétrába „saját munka menedzselése" elnevezéssel. Az általam a disszertációban legtöbbet vizsgált vállalat egyes munkakörei között találhatók olyanok, amely bár egy érettebb karrierlépcsőn találhatóak, mégsem rendelkeznek beosztottakkal, így Drotter értelmezése szerint nem tekinthetők vezetőknek. Egy másik lényeges különbség a megközelítésben, hogy Drotter és munkatársainak vezetői fejlődési modelljében a vezetési hierarchia magasabb fokához köthetők olyan stratégiai pozíciók, melyek az üzleti működésből fakadóan nem feltétlenül szükséges, hogy magas vezetői szinten legyenek (business manager, illetve nemzetközi vezető). A mátrix szervezet (Dobák 1998) működéséből fakadóan a decentralizált rendszer többek között azt az anomáliát igyekszik működésében és sajátos hierarchiájában feloldani, hogy a felső vezetők sokszor nem rendelkeznek azokkal az információkkal, amelyekkel az egyes stratégiai döntéseket meg lehet hozni, ezért érdemesebb a stratégiai funkciókat is a szervezet alacsonyabb szintjére delegálni. Megváltozik viszont így a felső vezetők szerepe. A mátrixszervezetekben az irányítás és a döntés „rovására" felértékelődik az a fajta fejlesztés, amellyel az alacsonyabb szinteket megfelelő szerepbe állítja. Mivel vizsgálatom legtöbb adatát felvonultató vállalat törekvésében egy mátrix szervezet mintázatait mutatja, indokoltnak érzem jelentősen eltérni Drotter és munkatársainak megközelítésétől. Ellentmondásba sem kell kerülnöm a modellel, hiszen ha elengedjük a vezetői kompetenciák mentén történő kategorizálást, azzal nem csak az egyes lépcsők, illetve vezetői szintek határvonalait változtatjuk meg, hanem szinte lehetetlenné tesszük az egy az egyben történő megfeleltetést. Bizonyos kompetenciák és szintek kapcsán találkozik a két modell, mégpedig ott, ahol az értékelési dimenziók fedik egymást, másoknál viszont a hasonló fogalmak ellenére sem kell törekednünk az azonosság keresésére.

Ahogy az elméleti részben is említettem, bizonyos piaci helyzetek, ahhoz illeszkedő üzleti modellek sikerre viteléhez különböző vállalati struktúrák és kultúrák tűnnek optimálisnak (Dobák 1998). A decentralizált szervezetek esetén, kiemelten a mátrix szervezetekben az egyik lehetséges választás, hogy az üzleti stratégia kialakítása nem az ügyvezetés feladata, nem ritkán még csak nem is a kategóriáért felelős funkcionális vezető hatásköre, hanem egy kulcsemberekből álló team közös eredményeképpen jön létre. Egy FMCG vállalat esetében például egy termékcsoportért felelős group brand manageri munkakör, nagyobb termék esetében a brand manager, egy category sales manager, egy controller egy logisztikai területen dolgozó planner, valamint egy trade marketing manager, aki a forgalmazásban részt vevő partnerek stratégiáját elemzi. Ennek a teamnek a sikeréhez szükséges heterogenitást és a szerepek szintézisét Belbin javaslata alapján tudjuk a gyakorlatban is működő módon megállapítani (Belbin 2012). Belbin megközelítését a 2.4.1 pontban részletesen kifejtem. A stratégiai kialakításához szükséges információval, ahogy azt fent jeleztem, annak összetett és szerteágazó jellege miatt a funkcionális vezetők sokszor nem is rendelkeznek. Ilyen mátrixszervezet adott otthon a kutatásom legnagyobb részének. Drotter és munkatársainak modellje az egyes szinteken a munkakörökre vonatkozó, vagy azokra érvényes megállapítások miatt különböző szervezettípusokban valószínűleg eltérően jelenhet meg, vagy egy kellően hierarchizált vállalat munkaköreihez illeszthető jól. Valószínűnek tartom, hogy bármely vállalatnál megtalálhatjuk azokat a munkaköröket, melyekben a drotteri szintek leírásai valamelyik munkakörre igazak. Olvashatunk tanulmányt Lányi Márton munkájából, aki más vállalattípusban is igyekezett megfeleltetni Drotter vezetői szintjeit az adott szervezettípus munkaköreivel, illetve a foglalkoztatási formáknak megfelelő szerepekkel. Sőt, ezeket elemezve megtette a szükséges kiigazításokat (Lányi 2017). A karrierlépcsők érettségen alapuló megközelítésében a modell alkalmazásakor ugyanígy munkaköri hatáskörökhöz és kompetenciákhoz kell kötni az egyes karrierlépcsőket, de a megfeleltetés még egy adott nagyvállalaton belül is különbségeket hozhat a telephelyek, az egyes kategóriák, egyes értékesítési csatornák esetén, ugyanis a szervezet felépítésének nem egy egyetemes munkaköri hierarchiát, hanem a piachoz és az üzleti modellhez, működéshez illeszkedő megfelelő szervezeti struktúrát kell követnie. Mivel Drotter (2010) modellje egy fokkal közelebb áll ahhoz, hogy egy választott, adott hierarchiával rendelkező szervezeti struktúrához tartozó munkaköröket írjon le, az általam kutatott, karrierlépcsős megközelítéssel való megfeleltetés a modellek egyes részein lehetségesek, más területen abból fakadóan mutatnak jelentős eltéréseket, hogy nem ugyanabban a dimenzióban keresik az egyes szintek egymásutániságát, netán egymásra épülését.

A drotteri vezetői ranglétra felhasználása mind kutatói mind gyakorlati szakemberek számára ugyanazt a kihívást támasztja, amellyel nekem is meg kellett küzdenem a kutatásom megfigyelési szakaszában. Mivel én nem a pozíciókban, illetve azok általi érvényesülésben kerestem a fejlődési modellt, az alkalmazás során a megállapított érettséget minden esetben a vállalat jól megfogalmazott, pontosan profilozott munkaköreihez volt szükséges igazítani. Az általánosítás tehát nem a pozícióknak szól. Még hasonló vállalatok is dönthetnek úgy, hogy a munkafolyamatok valamely pontján található felelősséget nem ugyanazokhoz a pozíciókhoz rendelik, mint a másik vállalat. Kutatásom megfigyelési szakaszában a magyarországi munkaerőpiacon végzett interjúk és önéletrajzok szűrése esetén a jelöltek által megjelölt pozíciókat minden esetben szükségesnek tartottuk egyeztetni, hogy a munkakör részletei tényleg azt takarják-e, mint amilyen referenciát egy megpályázott munkakör igényel.

A személyiség-lélektan egyik emblematikus képviselője, Erikson (1956) szerint azonban a munkavállaló érdeke nem csak a vállalati eredményességből vezethető vissza, és nem csak az anyagi jóllét elérése meríti azt ki. Érdekes módon a személyiségnek is szükséglete ez a fajta hasznosulás, mégpedig a tehetség és annak gazdasági biztonságot megteremtő, identitást formáló jellegéből fakadóan. A következő részben ezért bemutatom Erikson fejlődéselméletét (Erikson 1956). Átvezethet ugyanis bennünket a karriernek a személyiségfejlődésben betöltött szerepe a disszertáció témájának alapfeltevéséhez, nevezetesen ahhoz, hogy a fejlődéshez, a karrierút során történő érlelődéshez szükségesek lehetnek a környezeti tényezőknek és a belső fejlődési folyamatnak egy speciális együttese, valamilyen krízis. A krízisek szerepét a rejtett képesek felszínre hozásában könnyen igaznak érezhetjük, ha Erikson (1956) fejlődési modelljére gondolunk. Ugyanis, ha csak találunk egy olyan tevékenységet, melyben fejlődési, motivációs és akár tehetség értelemben kiteljesedhetünk, akkor ez még nem jelenti azt, hogy Erikson ego identitást elérő szakaszának krízisét sikerrel teljesítettük. Talán a karrierünk kiteljesedése sem valósul meg pusztán azáltal, hogy az életpályához szükségesnek látszó tehetségeket azonosítjuk, és fejlesztjük. Szükséges elem még ehhez, hogy ezt valahogy a gazdasági élet számára eladjuk (vagy egy munkahelyen, vagy vállalkozóként a piacnak), és önmagunkat, illetve családunkat ezzel anyagi értelemben eltartsuk. Ha ez teljesül, csak akkor tölti be a karrier a személyiségben ezt a magasztos szerepet. Másrészt pedig a tehetség a karrier dimenziójába kerül, így még egy fejlődési ívet figyelhetünk meg azzal kapcsolatban, hogy az a tehetség hogyan mutatkozik meg a gyakorlatban, anyagi értékre lefordított módon. Igyekszem bemutatni, hogy a tehetség kifejlődésén kívül ez is hordozhat még további elemeket, és a serkentő, de még sok esetben a gátló tényezőknek is komoly szerepük van.

2.1.6 A személyiségfejlődés szerepe a karrier alakulásában – Erikson fejlődéselmélete

A fejlődést idáig abból a megközelítésből vizsgáltuk, hogy a fejlődés egy kiválasztott dimenzió mentén azonosított képességkezdemény. Itt arra sem kell gondolnunk, hogy ebből a képességből az ígéretesség szintjét eléri-e a vizsgált személy. Amennyiben az adott képességkezdemény nem nulla, érdemes fejlődésről, fejlesztésről beszélni. Ha nem egy kiválasztott tehetségelem vagy összetett képességcsokor szempontjából vizsgáljuk a fejlődést, hanem általánosabb értelemben, akkor érdemes megvizsgálnunk egy személyiségfejlődési elméletet. Javasolom ezt abból a célból, hogy megvizsgáljuk, van-e hasonlóság a modellekben, illetve arra vonatkozólag, hogy hogyan kerül felszínre az, aminek a kezdeményét azonosítani lehet. Találunk-e olyan magyarázóelemet a személyiség-lélektanban, amelynek segítségével jobban megérthetjük a karrierfejlődés útján felmerülő kihívások, akadályok sikeres kezelését, a kialakított rutin megszerzését, vagy épp az ezekben való elakadást. A választott modellemet Erik H. Erikson alakította ki első formájában 1956-ban (Erikson 1956). Megközelítésében a teljes emberi életet osztotta fel olyan szakaszokra, ahol az ego identitása egy bizonyos dimenzióban fejlődik. Munkája akkor a személyiségpszichológiában annyira meghatározó iránnyá vált, hogy ma is eriksoni fejlődési szakaszoknak hívjuk azokat a lépcsőket, mellyel a fejlődést leírta. Erikson elképzelése adta a karrierlépcsők felállításához szükséges dinamikai modell ötletét. Erikson modelljében az életet nyolc szakaszra osztotta. Minden szakasz leírható egy egyedi krízissel, amelynek a megoldása vihet túl az adott szakaszon. Minden nyertes szakasz végén megfogalmazódik egy lélektani energia, melyet énerőnek nevezett (Rosenthal és mtsai 1981). Az eriksoni fejlődésmodell egyik legérdekesebb tézise, hogy a szakaszok egymásra épülnek. Ez azt jelenti, hogy egy adott stációban a következő szakasz dilemmáján még nem dolgozunk addig, amíg az aktuálisat meg nem oldottuk. Ezt a fajta hierarchiát igyekszem megkeresni a karrierút állomásain is, ez az egyik ok, ami miatt Erikson elgondolását próbálom hasznosítani. Az életszakaszok hierarchikus elképzelésének kritikájával több kutató is illette a modellt (pl. Sneed és mtsai 2008), melyek egy részére még Erikson is reagált. A modell valamennyit veszített a szimmetriájából, mert találtak olyan helyzeteket, melyek kivételt képezhetnek a krízisek egymásra épülése tekintetében, és épp annak az életszakasznak a táján, amelyen a karrier is releváns. Az életszakaszok ilyen hierarchiája azonban fennmaradt, a kivételek annyiban módosítják az egymásra épülést, hogy bizonyos esetekben nem kizárt, hogy párhuzamosan több, eltérő életszakaszra jellemző dilemma is „egymásra torlódjon”, és így még inkább megrekedést veszélyeztessen, de a végleges megoldásuk eriksoni sorrendjében egyetértenek a szerző és bírálói. Az ezekre hasonlító, a szabályt erősítő kivételeket a

karrierlépcsők egymásra épülése tekintetében nekem is sikerült találnom (Bognár 2016). Erikson rendkívül szemléletesen a krízis alapvető dilemmájával, a krízis lehetséges pozitív és negatív megoldását jelző szópárral jelöli meg a szakaszokat. Legfontosabb fókuszom, nevezetesen az érlelődés folyamata és ezeknek a kríziseknek a hasznos szerepe miatt vizsgáljuk meg az eriksoni életszakaszokat Rosenthal és mtsai (1981) összefoglalásában.

1. Bizalom vs. bizalmatlanság

Nyerhető énerő: Remény
Egzisztenciális kérdés: Bízhatok-e a világban?
Jellemző kor: 0-2 év

A csecsemőkor krízise jelenti az első szakaszt Erikson modelljében. A szükségletek kielégítése teljes mértékig a szülőtől függ, emiatt a vele való interakció sikeressége határozza meg az adott szakasz eredményességét, és a későbbi bizalom kialakítását. Ha a szülő nem képes ezt a bizalmat stabilan biztosítani azáltal, hogy megnyugtató környezetet alakít ki, akkor a gyermek minden valószínűség szerint az önbizalom csírája helyett a korszakot a bizalmatlansággal zárja – illetve nem zárja le. Ezt jelentené a korszakra jellemző krízisben való megrekedést, aminek az eredményeképpen ez későbbi frusztrációhoz, gyanakváshoz, önbizalomhiányhoz és ismétlődő bizalmi válsághoz vezet. Ha azonban a szülő a szükségleteket megnyugtató módon tudja kielégíteni (a kényelem és a táplálékforrás biztosan elérhető), akkor a gyermek képes megtanulni a bizalmat és bízik a körülötte lévőkben. A későbbi szakaszokban ezt az ősbizalmat képes kiterjeszteni és ez alapozza meg személyiségében azt a magatartást, azt a belső attitűdöt, amellyel a többi kihívást kezelni képes.

2. Autonómia vs. kétségbeesés

Nyerhető énerő: Akarat
Egzisztenciális kérdés: Én vagyok! – elfogadható ez?
Jellemző kor: 2-4 év

Az ürítés és visszatartás funkció feletti kontrollt alakítja ki a gyermek ebben a korban. Ezzel párhuzamosan és ezzel összefüggésben fejlődnek a motoros készségei, és elkezdi felfedezni a környezetét (exploráció). A szülők még biztosítják a stabil hátteret, ebből a bázisból indul a felfedezés biztonsága, az akarat fejlődése és az autonómia csírája. Más kutatók is hangsúlyozzák a szülő-gyermek kötődésnek a fontosságát ebben a szakaszban, melynek sikere

összefügg a későbbi önállósággal és bizonyos kompetenciák kimunkálásával (Kinniburgh és mtsai, 2005). Itt alapvető fontosságú a szülők és a gondozók bátorítása, illetve ennek a sikeressége mind a mérték, mind a minőség tekintetében, mert ez az autonómia és ezzel szoros összefüggésben megfogalmazható énerő kialakulásának az alapja, azé az érzésé, hogy bizonyos problémákat képes a gyermek egyedül is megoldani. Ha a gondozók túl korán, túl sokat követelnek, vagy épp túl keveset bátorítanak, akkor az önállósodás helyett a kétség érzése kezd megragadni, és ez a korszak krízisében megrekedést idézhet elő.

3. Kezdeményezés vs. bűntudat

Nyerhető énerő: Szándék
Egzisztenciális kérdés: Kezdeményezek és igyekszem – elfogadható ez?
Jellemző kor: 4-5 év

Ebben a szakaszban a gyermek kezdi megérteni a körülötte lévő világot, elsősorban fizikai értelemben. Meghaladta már azt, hogy egy saját cselekedetet kezdeményezzen, és azt befejezze, felmerül az, hogy ezt valamilyen cél érdekében tegye. Előfordul azonban, hogy ez a vágyott cél nem teljesül. Nem itt jelenik meg először a kudarc élménye, de itt kapcsolódik hozzá először a bűntudat. A tevékenységek kockázatának kezelése az, amit ennek a korszaknak a krízise során megtanul a gyermek. Ha pedig a kudarccal való szembesülés frusztrációja negatívan hat vissza a kezdeményezésre, akkor az eredményezhet visszahúzódást, de akár agressziót is. A gondozók azzal tudják támogatni a korszak során a gyermekek krízisét, ha segítenek a kezdeményezés bátorításán túl a hozzá kapcsolható célt is realisztikusan megfogalmazni, és a kudarc kezelését és az énképre gyakorolt hatását is megtanítják valamelyest kontrollálni. A krízis dilemmája, hogy képes-e a gyermek a kezdeményezései és annak sikerei vagy kudarcai kapcsán megteremteni a sikerorientáltság mélyebb gyökerét, vagy a bűntudat elnyomja a jövőbeni kezdeményezéseit, melyet a következő korszak fejlesztene tovább.

4. Teljesítmény vs. kisebbrendűség

Nyerhető énerő: Kompetencia
Egzisztenciális kérdés: Lehetek-e értékes tagja a világnak?
Jellemző kor: 5-12 év

Az előző szakasz kezdeményezései itt érnek klasszikus értelemben is kompetenciákká. A tehetséggondozás megközelítésének az alapegységei itt érnek megfogalmazható fogalmakká.

A gyermek ebben a korszakban vállal felelősséget a tetteinek az eredményéért, és ebből a felelősségből fakad az erőfeszítések fokozása, és alakul ki a teljesítményhez való viszonya. Az iskola elkezdésével ez a teljesítményorientáció a környezet közvetítése által is fokozódik, aminek következtében egyre összetettebb értékrendet alakít ki a gyermek. Ennek a korszaknak a fő motorja az elismerés és a visszajelzés. Ennek a szakmaisága vagy szakmaiatlansága sokat tud segíteni vagy rontani a fejlődési folyamaton. A bátorítás mellé a dicséret fontossága, eddigi hangsúlyozottsága itt új értéket kap, mert a kompetenciaélmény megszilárdulását okozhatja. A krízis sikertelen zárása esetében pedig a kudarcorientált személyiség velejárói fékezik a további fejlődést. A visszajelzés, amelynek kapcsán a kisebbrendűség kialakulhat, nem feltétlen csak kívülről jöhet, de ez esetben egy korábbi életszakasz krízisének a sikertelen lezárása állhat a háttérben.

5. Identitás vs. szerepdiffúzió

Nyerhető énerő: Hűség
Egzisztenciális kérdés: Ki vagyok én?
Jellemző kor: 13-19 év

A serdülőkor jellemző időszakát figyelhetjük meg ebben az életkorban. Az eddigi fejlődési szakaszoknak egy igen fontos mérföldkövéhez érkezik az egyén. Nevezetesen, hogy az összes eddigi próbálkozás beérik egyfajta identitás kialakulásaként, amelyben a társadalomban betöltött szerepet sikerül megfogalmazni a korszak krízisének sikeres lezárása esetén. A krízis itt válik először igazán társadalmi jellegűvé, és mutatkozik meg leginkább az az aspektusa, mely szerint egy kellő mértékű próbálkozás eredményeként születhet meg a stabil identitás. Nem véletlenül témám szempontjából leginkább az egzisztenciális identitás kialakulására figyelek. Ezzel kapcsolatban az eriksoni modell magyarázói megfogalmazzák, hogy a krízisnek korai és késői zárása is kudarcnak minősül (Sneed és mtsai 2008). Korai zárásnak hívjuk, ha valaki életpályájáról túl hamar dönt, pl. korai iskoláskorban eldőlt, hogy orvos lesz, akár szülői nyomásra. Ezt egy rövid ideig sem tekinti dilemmának, ilyen formán létre sem jön semmilyen identitásválság. Az optimális megoldása a krízisnek, ha kellő számú próbálkozás után valamelyik pálya iránt elköteleződik a személy, és a további fejlődési és lehetőségteremtési erőfeszítéseket ebben az irányban teszi. A korszak jellemző krízisének másik véglete is rossz záráshoz vezet. Ezt az eriksoni fejlődésmodell követői késői zárásnak, illetve szerepdiffúziónak jelölik. Szélsőséges esetben ez azt jelentené a karrier vonatkozásában, hogy az egyén számos próbálkozás után sem képes eldönteni, miből fog megélni, „helyette” újabb és újabb

megfogalmazott cél nélküli képzési programokon vesz részt, esetleg újabb diplomá(ka)t szerez meg, de a munkaerőpiacra lépését ezzel csak odázni próbálja. Témám aspektusából Erikson krízisközpontú megközelítésének karriermenedzsmenttel való kapcsolatát épp ennek a korszaknak a krízisszükséglete ihlette, igyekeztem megtalálni azokat a jellegzetességeket, ahol a karrierút során a krízis elhagyása, megkerülése, vagy kerülése a fejlődés gátjává válhat. Talán nem csak szimbolikus a kapcsolat a krízisfókuszú karrier-megközelítésem és a között, hogy az életpályára vonatkozó döntések is ebben a korban kezdődnek, és állítanak pályára bennünket.

A karrier, a karriermenedzsment, a tehetséggondozás és ezzel a témám szempontjából is az eddigi szakaszok jelentették a legfontosabb fogódzót, ezért a további személyiségfejlődési szakaszokat csak rövidítve tárgyalom. Annyit azonban érdemes észrevenni, amit az én megközelítésemben is használni fogok, hogy az *egyes szakaszok egymásra épülnek*, a szakasz megoldásában *szükséges a krízisnek az átélése* és a krízis nem optimális megoldása *blokkolja a fejlődést*, azaz *regressziót okoz*.

6. Intimitás vs. izoláció

Nyerhető énerő: Szeretet
Egzisztenciális kérdés: Képes vagyok-e szeretni?
Jellemző kor: Korai felnőttkor

Ez a szakasz leginkább a párkapcsolatban betöltött identitás megfogalmazását jelenti, mégpedig az intimitás elérésével. Személyes tapasztalatom szerint ennek a kornak a krízise ugyan megtartja a megoldás egymásra épülését az előzővel, azonban időben igen gyakran egymásra tolódhatnak, amiben szerepe lehet a társadalmi változások hatásának, mely az életpályának és az egzisztenciális ambícióknak a nemi szerepekkel való konfliktusát okozza. A korszak krízisének sikertelen zárása elsősorban a párkapcsolati értelemben vett izolációt idézi elő.

7. Generativitás vs. stagnálás

Nyerhető énerő: Gondoskodás
Egzisztenciális kérdés: Képes vagyok-e értékessé tenni az életem?
Jellemző kor: Felnőttkor

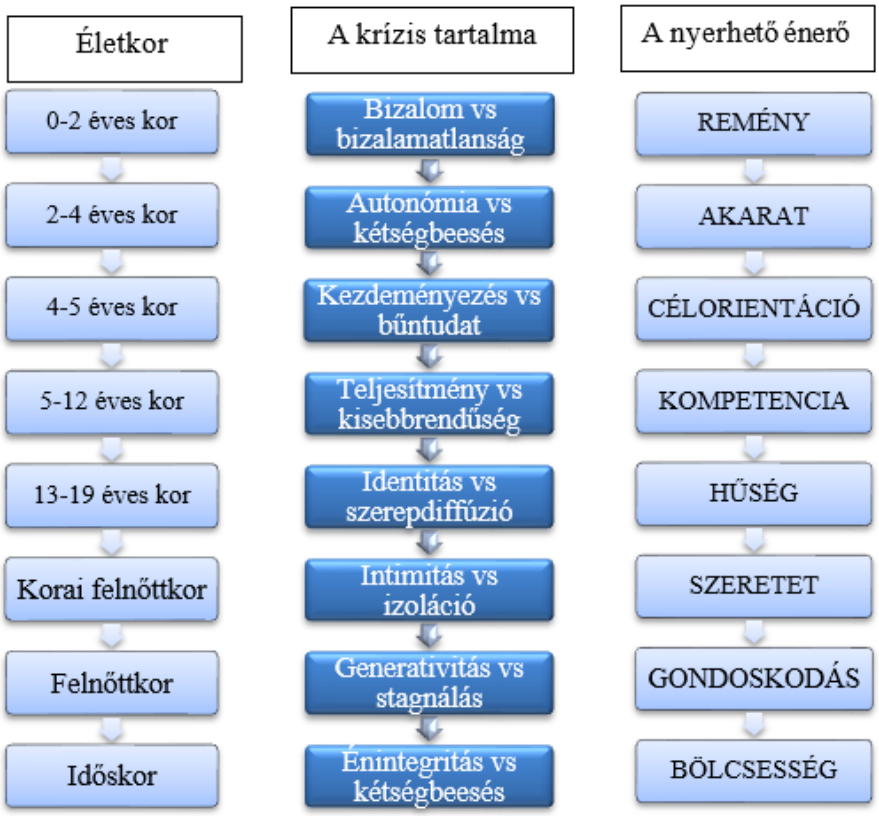
Ez a korszak ismét megfogalmaz olyan krízist, ami vonatkoztatható a karrierre is, de ez kevéssé fűzi tovább a modell témám szempontjából hasznosított jelentőségét. Jellemzően azonban olyan

az egyik tárgya a korszak krízisének, mely az olyan alkotást állítja a középpontba, mely a következő generációk számára is fennmarad. Ha a karrier oldaláról tekintjük, ebben a szakaszban végképp kevés lenne a munkának az a szerepe, amellyel a létfenntartást biztosítani lehet. Az eredményességet nem fejezi ki az, ha hónapról hónapra képesek vagyunk kifizetni a számláinkat, és valamicskét félre is tudunk tenni. Ha a társadalomhoz, a következő generációhoz tud szólni az egyén a munkájában vagy a társadalmi életben az eredményeivel, akkor a krízis optimális megoldásaként a gondoskodás érzése zárja sikeresen a korszakot.

8. Énintegritás vs. kétségbeesés

Nyerhető énerő: Bölcsesség
Egzisztenciális kérdés: Megfelelően éltem az életem?
Jellemző kor: Időskor

Az életkor előrehaladtával mind a munka, mind a társadalom mércéjével mérve csökkenhet a produktivitás. Rendszerint okoz némi fejtörést a nyugdíjba kerülés kapcsán az identitás megfogalmazása, hiszen eddig a munkakör még a produktivitás csökkenése esetén is átvette ezt az identitás-meghatározó szerepet. Ennek megszűnésével a személy kénytelen újrafogalmazni az identitást. A szakasz krízisében látunk egyrészt próbálkozásokat a munkahelyzet újbóli előállítására, de egyre inkább megkerülhetetlenné válik a visszavonulás és az én egész életen át megfogalmazott szerepeinek az integrálása, és a produktivitás helyett az elégedett visszatekintés, a versenypálya mellőli integrált szemlélet kialakítása veszi át a szerepet a korszak krízisének egészséges zárásaként (5. ábra).



5. ábra Az eriksoni fejlődési szakaszok Forrás: Rosenthal és mtsai (1981) és Erikson (1956) nyomán saját szerkesztés

Erikson fejlődéselméleti modelljében (5. ábra) az egymásra épülést alapul véve igyekeztem annak a kutatási kérdésnek elemzésével előrehaladni, mely szerint a krízisek egymásra épülnek, azaz az egyik krízis megoldása nélkül nem juthatunk a következő krízist körvonalazó kihívás megoldásának útjára. A disszertáció empirikus kutatási részében bemutatom majd, hogy a krízisek egymásra épülése hogyan jelenik meg a karrier során.

A szakirodalom feldolgozása során a fejlődési megközelítések zárásaként igyekszem áttekinteni a tehetség gondozásával kapcsolatos elméleteket is.

2.2 Tehetségmenedzsment

A tehetségmenedzsment megközelítései azért tesznek hozzá magas értéket a disszertációban vizsgált karrierfelfogáshoz, mert az én gondolkozásomhoz hasonlóan az a kérdés áll a fókuszban, hogy egy rejtett belső tulajdonság hogyan azonosítható, erősíthető, hogyan hozható felszínre, és hogyan szilárdítható meg a gyakorlatban (Koncz 2013). A tehetségkutatók számára teljesen természetes az, hogy a tehetség induló egységét – és látni fogjuk, hogy ezt leginkább az adottság kifejezésével igyekeznek körülírni – akkor tekintik a kutatásuk tárgyának, ha ebből a vizsgált személyek esetében többet találunk az átlagosnál. Számomra azért lesznek fontosak

a tehetség gondozásával kapcsolatos kutatási eredmények, mert a tehetségelemek felszínre kerülésének mikéntjére keresem a választ. Munkámban ezt a következők mentén igyekeztem kiterjeszteni: Amennyiben az adott képesség korai indulási egysége mégis csak átlagos szintet mutat, ennek a fejlődési, illetve fejlesztési folyamata ugyanúgy érdekelni fog, ilyen módon a képesség felszínre kerülése lesz a fókuszban. Ugyanezt a megközelítést keresem a karriermenedzsmentben ahhoz, hogy az egzisztenciális értelemben vett kiteljesedés sikeressé váljon. A zökkenőmentességet azért nem teszem hozzá ezekhez a célokhoz, mert az egyik feltevés szerint ezek a zökkenők – nevezzük később krízisiseknek – igen hasznosnak bizonyulhatnak pl. a gyakorlatban való megszilárdulás szempontjából (Bognár 2013b).

A magyar szakmai szóhasználatban a tálentum, a tehetség, az adottság, a képesség, a potenciál kifejezéseket gyakran helytelenül, akár egymás szinonimájaként használják (Szakács – Gál 2008). Többek között Szakács Mihályné és Gaál Sándorné írásában látunk törekvést az angol gifted/giftedness és talent fogalmak magyar nyelven történő elkülönítésére. Ugyanakkor nem értek feltétlenül egyet a szerzőpárossal abban a tekintetben, hogy a két fogalom szinonimaként való használata minden esetben helytelen lenne. Míg előbbit a rejtőzködő, szunnyadó tehetséggel, addig utóbbit a gondozási folyamat eredményével azonosítják. A magyar szakirodalomban a tehetséget *a tálentum* szóval helyettesítik (Bőgel – Tomka, 2010), mely a görög "talentum" kifejezésből származik. Az angol irodalomban igen sok szövegkörnyezettől függő jelentés kötődik hozzá, és több dimenzióban használják, mint a magyar nyelvben (Gallardo-Gallardo és mtsai 2013).

A tehetség és a tehetséggondozás elsődlegesen a pszichológiához, oktatáshoz, később már a szervezetek működéséhez és egyéb gazdasági folyamatokhoz kapcsolódó kutatási területként ismert. Témám szempontjából, melyben az érlelődés mikéntje, az egyes tehetségelemek összekapcsolódása, és gyakorlati manifesztációjának hogyanját keresem, ami a személyiség szükséglete miatt is gazdasági előnyökhöz kell, hogy jusson, több mint érdemes a fenti területek nézőpontjából is vizsgálnom a különböző kutatási megközelítéseket.

A továbbiakban a tehetség különböző megközelítéseit elemzem, melyek következtetéseként eljutunk kutatásom alapfeltevéseihez.

A tehetség megítélése időről időre változott, attól függően, hogy az adott kor társadalmi, kulturális és gazdasági igényei és elvárásai miként alakultak. A felvilágosodás előtt a tálentumot hol Isten ajándékaként, hol az ördögtől való bűnként értelmezték. A felvilágosodás korában már elfogadott veleszületett adottságként tekintettek rá. Azonban a kor fő képviselői

(pl. Leibniz) által új megközelítés került előtérbe, miszerint a nevelés jellege, minősége a meghatározó, és nem az, amit az egyén a természettől kapott, ugyanis a magas szintű nevelés és oktatás meghaladhatja a természetes képességeket (Leibniz 1949, idézi Wilson – Antognazza 2012). A 19. század második felében a kiemelkedő képességekkel rendelkező egyének fejlesztése, támogatása két alapvető csoportra osztotta a téma kutatóit. Az egyikbe F. Galton (1869) vezetésével azon szakemberek tartoztak, akik szerint a tehetség veleszületett adottság, a másik tábor képviselői szerint szerzett, avagy tanult képességekről beszélhetünk. Az elmúlt évtizedekben azonban a genetikai vizsgálatok bizonyították, hogy a tehetségbeli képességek mérhető része egyaránt függ a genetikai hajlamtól és a legtágabb értelemben vett nevelés-oktatás együttes hatásaitól. A kettő érdekes interakcióban van, valószínűsíthető, hogy amennyiben a genetikai adottságok jelentik a hardvert, vélhetően a nevelés, az oktatás és minden egyéb környezeti hatás jelentené a szoftvert (Czeizel 1997). Amennyiben a hardver alatt a genetikai meghatározottságnak a biológiai idegrendszerre vonatkozó részét értjük, akkor a kettő közötti kölcsönhatás is bizonyított (Czeizel 1997).
Az egyik népszerű tehetségdefiníciót Gyarmathy (2006) véleményéből ismerjük, amely alapján „a tehetség lehetőség az egyénben, amely külső-belső tényezők interakciójában jön létre. Egyben viselkedés és attitűd, értékrendszer és önészlelés.” Olyan gondolkodás-, és viselkedésmódról van szó, amely által új utakat, megoldásokat és világokat találhatunk meg és az önálló gondolkodási képességek mérése is mérvadóvá válik (Rácz 2014).

A tehetséggondozás kutatói igyekeznek az adottság és a tehetség kifejezések között különbséget tenni. Ennek oka, hogy valóban eltérő felismertségi, érettségi és ezáltal tartalmi fogalmakat jelölnek (Bognár – Rácz 2016), ha az adottságtól a tehetségig és tovább tartó szakaszra egy fejlődési folyamatként tekintünk, akkor, a “bemenet” és “kimenet” közti elemeket, állapotot szintén megfogalmazzuk és elemzéseink szerves részévé tesszük.

Bár a giftedness és talent jelentés szétválasztása helyes és logikája érthető, megfigyelhetjük, hogy igen gyakran a nyelvhasználatban valami belső dolgot értünk alatta, amelyet akár tehetségprogrammal, vagy a nélkül, de szeretnénk felszínre hozni. Nem ritkán, ha a terminusok működéséről van szó, a fogalmak szétválasztásáért publikáló szerzők is úgy használják a giftedness és a talent szavakat angolul vagy a magyar megfelelőjükkel, hogy mindkettőt használják egy mondatban egy vesszővel vagy egy „vagy” szócskával elválasztva. Kíváncsian figyelem majd a szakmai és a köznyelv fejlődését, addig azonban a fogalom által jelölt jelenségek vizsgálatára koncentrálok.

Témám alapvető vizsgálati területe, hogy a belső folyamatok érlelődése hogyan történik, így a tehetségmenedzsment szakirodalmának mind az adottságot leíró modelljei, mind pedig a tehetségmenedzsment, tehetséggondozás kutatásai relevánsak lehetnek. Petrányi megfogalmaz egy ettől különböző és valamelyest eltérő használati szándékú meghatározást, ami szerint a tehetség egy szándék és egy képesség a fejlődésre, a változásra és a megújulásra (Petrányi 2009). Bár egyes elemeit használom Petrányi megfogalmazásának, mégis definícióját inkább a tehetség felszínre hozásának, kiteljesítésének a képességeként tudom elfogadni. Értelmezésem szerint a tehetség nem azonos, és nem is hasonlít a tehetség felszínre hozásának képességével, bár elválaszthatatlan tőle. Mégis gondolatébresztő a megközelítése, mivel rámutat arra, hogy a nagy kérdés nem a tehetség vagy az adottság megléte, hanem az a készség, amely nyomán az a bent szunnyadó képességcsíra a felszínre kerül, „szárba szökken", és megszilárdul. Ezt a készséget birtokolja akár az egyén, akár egy szervezet, aki vagy társadalmi szerepvállalásból (civil szervezetek), vagy a társadalom által delegált feladatból (iskolák), vagy a tehetség hasznosításának önző érdekéből (vállalat, aki a tehetségeseknek munkát ad) végzi ezt a hasznos munkát. Ha a tehetség, illetve a tehetségesség köznapi értelmezését vesszük alapul, érezhetjük, hogy ha valakiről kimondják, hogy tehetséges, vagy tehetségtelen, a fogalmat nehezen tudjuk értelmezni anélkül, hogy meg ne mondanánk, hogy miben. A tudományos megközelítés is érezte ezt, és az egyes alább tárgyalt modellek rámutatnak, hogy adottság sok területen megmutatkozhat, és különböző hatások segítségével ezek közül valamennyi tehetséggé érik, majd újabb hatások segítségével ez tovább érlelhető. Ez a tudományos érdeklődési irány optimizmusra adhat okot, hiszen ha valakit szubjektív vagy objektív eszközökkel tehetségtelennek bélyegzünk, igen valószínű, hogy egy másik területen pedig tehetségesnek bizonyul. Feltételezésem szerint és a téma szakirodalmának áttanulmányozása után elmondható, hogy abszolút tehetségtelenség nem létezik, vagy ha igen, akkor az olyan szélsőségekre utalhat, ami nem a menedzsment tudományok, hanem az orvostudomány látókörébe tartozhat. A fel nem ismert tehetséget, illetve bent rekedő, lappangó állapotban maradó tehetséget azonban munkámban azonosítani fogom, ezek fontos pillérei lesznek a karrierfejlődés és a karriermenedzsment általam javasolt modelljének. A különböző tehetségmodellek kiválasztásánál azokat vettem alapul, amelyek a fenti megközelítéshez relevánsak lehetnek, nevezetesen amelyekben a „felszínre hozás" valamilyen formában, valamilyen elemként megjelenik (Renzulli 1979, Mönks – Boxtel 2000, Czeizel 1997, Gagné 1985). Ilyen módon a tehetséggondozás és a karriermenedzsment sorba köthető lehet egymással. Mindegyik kutató saját elképzelést fogalmaz meg azzal kapcsolatban, hogy a tehetség és az adottság tekintetében mit tekintenek fontos faktornak. Renzulli (1979) az

adottság és a tehetség közti különbség hangsúlyozása mellett megfogalmaz két olyan kritikát, amely az addig elfogadott hivatalos oktatásban használatos modell hiányosságaira hívta fel a figyelmet. Eszerint a hivatalos álláspont szerint „az adottság egy általános értelmi képesség, egy egyedi tudásbeli hajlam, egy kreatív, produktív gondolkodási képesség, valamilyen szintű alkalmasság a vezetésre, a képalkotásra és egyéb művészi kifejezésre, mely viselkedéses eredményességgel párosul (Marland 1972). Renzulli egyik kritikája szerint ebből a megközelítésből hiányzik a motivációra utaltság. Ennek fontosságát illetően a felnőtt tehetségesnek ítéltek vizsgálatai, de még maguk a vizsgált személyek is egyetértenek abban, hogy ez a produktív kreatív alkotókészség nem tud felszínre törni annyi különféle formában valamilyen belülről hajtott szenvedély nélkül (Renzulli 1979). Másik kritikájában arra mutat rá, hogy a tehetségkategóriák a definícióban inkább lehetséges faktorok, együttes megjelenésük nem szükséges a tehetség kiteljesedéséhez. Saját modelljében két dolgot igyekszik ötvözni:

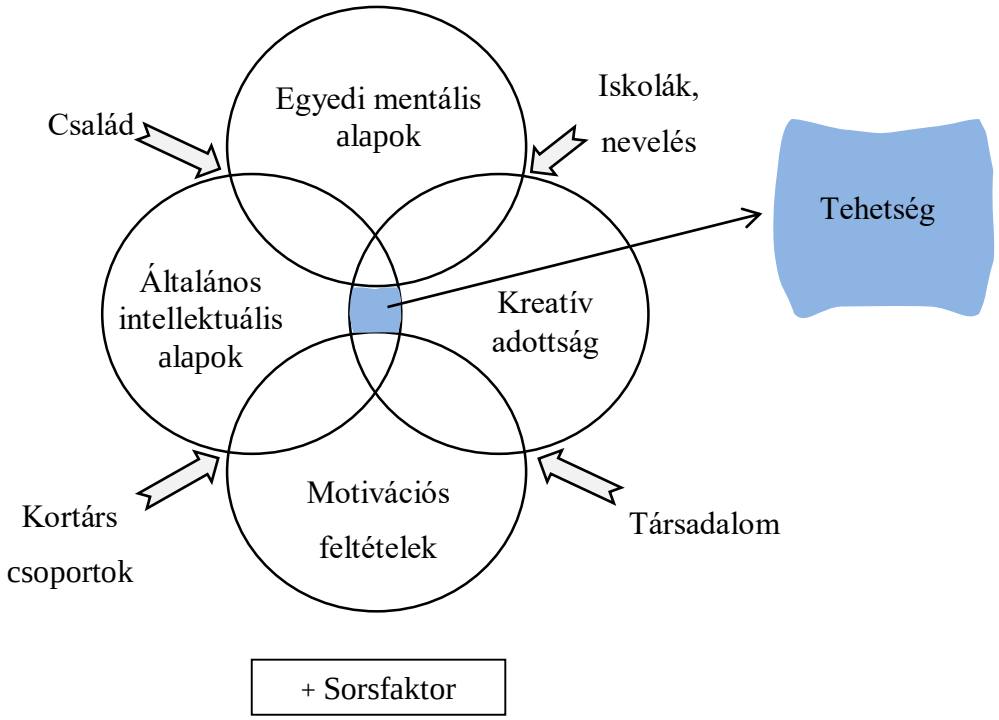
- Pszichológiai faktorokat, mint a magas szintű adottság, kreatív szemlélet, elkötelezettség és motiváció,
- valamint általános és egyedi területeket, amelyben a tehetség megmutatkozhat, úgy mint pl. matematikai, természettudományi, vallási, csillagászati (!) területek, valamint költészet, zene stb. (Renzulli 1979).

Mielőtt belegondolnánk, tudunk-e példát mondani csillagászati tehetségre, javasolom, inkább tartsuk meg modelljének a motiváció és a törekvés hangsúlyozásával termelt hozzáadott értékét.

Az első általam idézett kutató, aki a modelljében a szociális környezet befolyásoló hatásával kiegészítette az eddigi modellt, az Renzulli egyik pályatársa, Franz Mönks volt. Továbbfejlesztve megalkotta a Mönks-Renzulli modellt (Renzulli és mtsai 1992, idézi Mönks – Boxtel 2000). Szerinte az eredeti Renzulli modell csak egy idealizált, nem valós környezetben tudna működni, nem lehet figyelmen kívül hagyni a társadalom igen sokirányú hatását. Hangsúlyozta, hogy a családnak, a gondozóknak, az iskolának, a tanároknak, de még a társaknak is óriási serkentő vagy éppen gátló, de akár minőséget módosító hatásuk lehet (Mönks – Boxtel 2000). Ezt a módosító hatást igyekszem a karriermenedzsmentben még tovább hasznosítani és újabb tartalmakkal ellátni. Ugyanakkor vegyük észre, hogy a környezeti hatás beemelésén kívül Mönks azzal is módosította az eredeti Renzulli modellt, hogy a feladat iránti elkötelezettség helyett a motivációt hangsúlyozta, amivel a tehetségfogalom kiterjeszthető. Ezzel a modell korlátaiból fakadó hiányosságokat és ellentmondásokat egy csapásra könnyen

magyarázhatóvá tette, valamint sokkal jobban kiemelte ezáltal a külső és belső hatások energetizáló értékét.

Egy magyar kutató, Czeizel Endre is sokat foglalkozott a tehetség dinamikájának körülírásával. Ő megalkotott egy úgynevezett 4X2+1 faktorú tehetségmodellt, melyet a 6. ábra mutat (Czeizel 1997).



6. ábra Czeizel 4X2+1 faktoros tehetségmodellje Forrás: Czeizel (1997)

Czeizel megállapított négy személyen belüli és négy szociális környezetre vonatkozó kulcsfaktorokat, amelyek az adottságok manifesztációját befolyásolják. A négy személyen belülről fakadó faktor az általános intellektuális alapkészség, egy egyedi mentális alapkészség, a kreativitás és a motiváció. A szociális környezetre vonatkozólag Czeizel a társas tényezők hatását jelöli meg fontos befolyásoló faktorként, úgymint család, iskola, a kortárs csoport és általános értelemben véve a társadalom. Érezhető, hogy Czeizel Endre nem csak egy szimmetrikus modellre törekedett, hanem az életszerűséget is szem előtt tartotta, amikor ezekhez a faktorokhoz egy viszonylag kiszámíthatatlan, tudományos eszközökkel nehezen megfogható faktort tett hozzá, nevezetesen a sorsfaktort, amely a tehetség felszínre törését még befolyásolhatja (Czeizel 1997). Ezzel azonban a tudományos értelemben vett használhatóságát valamelyest kisebbítette. Nem kívánom erőltetni a szimmetriát pusztán a modell

„eleganciájának” érdekében, főleg, ha az életszerűségben helyesnek érezzük Czeizel megérzését, ugyanakkor a gyakorlati használhatóság miatt nem engedhetjük el azt a kontrollt, amely feladható lenne azzal, hogy a következtetéseinket egy definíció szerint valamilyen láthatatlan erő által determinált tényező, a sors felülírhassa. Ezért komolyan veszem a sorstényező beemelését a modellbe, de úgy, hogy inkább kiegészítem egy másik terület eredményes kutatójának sorsmegközelítésével, amely bizony az általam javasolt karriermodell gyakorlatában is fontos ihletet adott. Szondi Lipót a sors meghatározottságát egyfelől elemezte a generációs örökség lélektani dinamikájából levezethető módon is. Ő nem a tehetség felszínre törését helyezte figyelmének fókuszába, hanem az egyén pszichológiai értelemben vett boldogulását (Szondi 1937, idézi Kiss 2014), de ami számomra sokkal izgalmasabb, a fejlődés megrekedésének sorsszerűen működő hatását is vizsgálta. Ebben az értelmezésben a sorsszerűségnek inkább egy lappangó, de igenis kifürkészhető jellegét ragadta meg Szondi, mely a kiválasztás gyakorlatában és a karrierfejlődés tanácsadási folyamataiban jól hasznosíthatónak mutatkozott (Bognár 2013a). Ennek értelmében az egyén visszatérő helyzeteket idéz elő, mégpedig tudattalanul. Ennek okát Szondi sok esetben az egyén személyiségében rejlő meg nem oldott problémákban azonosította. Példát csak az érthetőség kedvéért érintenék, mert a karrierfejlődésben nem személyiségzavarokat keresek, azonban a dinamika hasznos lehet. Ha pl. egy személy nem oldotta meg kapcsolatát az ellenkező nemű szülőjével és ez kisebb nagyobb komplexusokat idéz elő, akkor ezek a komplexusok rávetülhetnek az egyén partnerkapcsolatára, és időről időre ugyanolyan helyzetekbe sodorják az egyént. Ezt a betegek is sok esetben átoknak, vagy a sors kezének tekintik, ugyanakkor Szondi rámutatott, hogy a problémák megoldása feloldja a személyiségfejlődés megrekedését, és mintha a sors feloldozta volna a személyt a hasonló problémák újra előidézésétől. Egy találó megfogalmazásban: „A neurotikus nem tanul, hanem ismétel.” (Szondi 1963, idézi Gyöngyösiné 2001). A megrekedésnek és az ezzel kapcsolatos regressziónak a karrierútra gyakorolt hatását alább én is tárgyalni fogom.

A fenti modellek egy elég összetett rendszernek írják le a tehetséget. A felszínre kerülés és annak elmaradásának lehetőségét legmeggyőzőbben egy Terman által vezetett longitudinális kutatás tudta megerősíteni (Terman 1947, 1959). A szerző tehetségesnek ítélt személyeket válogatott ki, és 30-50 éven keresztül követte pályafutásukat, társadalmi érvényesülésüket. Azt találta, hogy nem minden alany vált zsenivé, aki kiemelkedően magas IQ-val rendelkezett (ezt adottságnak tekintette), azonban valamilyen módon mindenképp a társadalomnak az elitjéhez tartozott később. Ez alapján is látszik, hogy a tehetség egy összetett csomag, ami korán

megmutatkozhat ennek valamilyen csírájaként, mint adottság (pl. IQ), de különféle megjelenési formákat és irányokat követve tud felszínre törni, amire hatással lehetnek olyan, egymással interakcióban lévő faktorok, mint külső és belső motiváció, általános intellektuális érdeklődés és a társadalmi hatások.

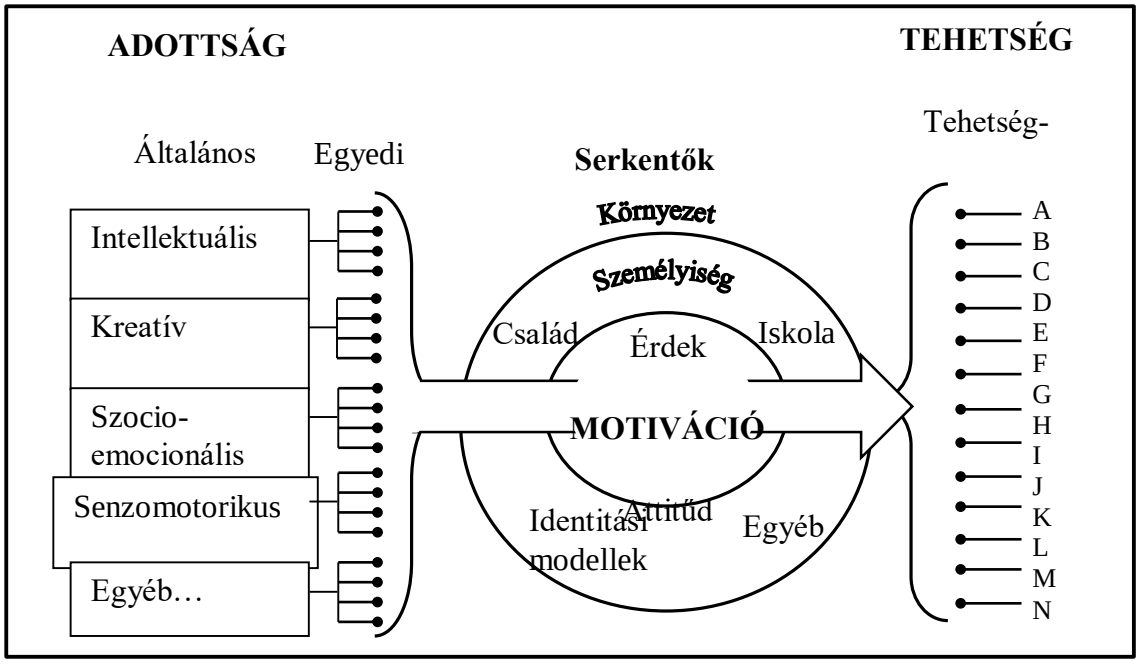
A tehetségmenedzsment modellek tárgyalását Gagné megközelítéseivel szeretném folytatni. Több modellt is alkotott, a karrier egyes fázisaira való érettséget és ennek fejlődését könnyebben megérthetjük Gagné tolmácsolásában (Gangé 1985, 2009). Gagné adottság- és tehetségdefiníciója (2013):

„Az *adottság* meghatároz egy csiszolatlan, spontán módon adódó természetes képesség, vagy alap birtoklását és használatát a személy részéről, ami a kortársak közül egy felső 10%-ba helyezi őt az egy területen történő érvényesülés tekintetében."

„A *tehetség* pedig egy kiemelkedő profizmus, ami egy rendszerezett fejlesztés eredményeként igazolható kompetencia (tudás és készség) segítségével a személyt a kortárs, hasonló fejlesztési tréningen átesett kortársak felső 10%-ába emeli legalább egy szakmai aktivitási területen.

Gagné már a korai modelljében (7. ábra) is összetett módon vezette be a különböző külső és belső befolyásoló faktorok hatását, amelyek vagy segíthetik, vagy gátolhatják az adottság fejlődését, aminek eredményeként tehetséggé érlelődhet (Gagné 1985).

Gagné korai modelljei inkább arra érzékenyek, hogy az egyes tehetségelemek felszínre kerülését és kifejlődését megérthessük, legfrissebb modellje inkább egy átfogó, mindent összefoglaló modell, mely a serkentő faktorok összességének megjelenítésére törekszik.



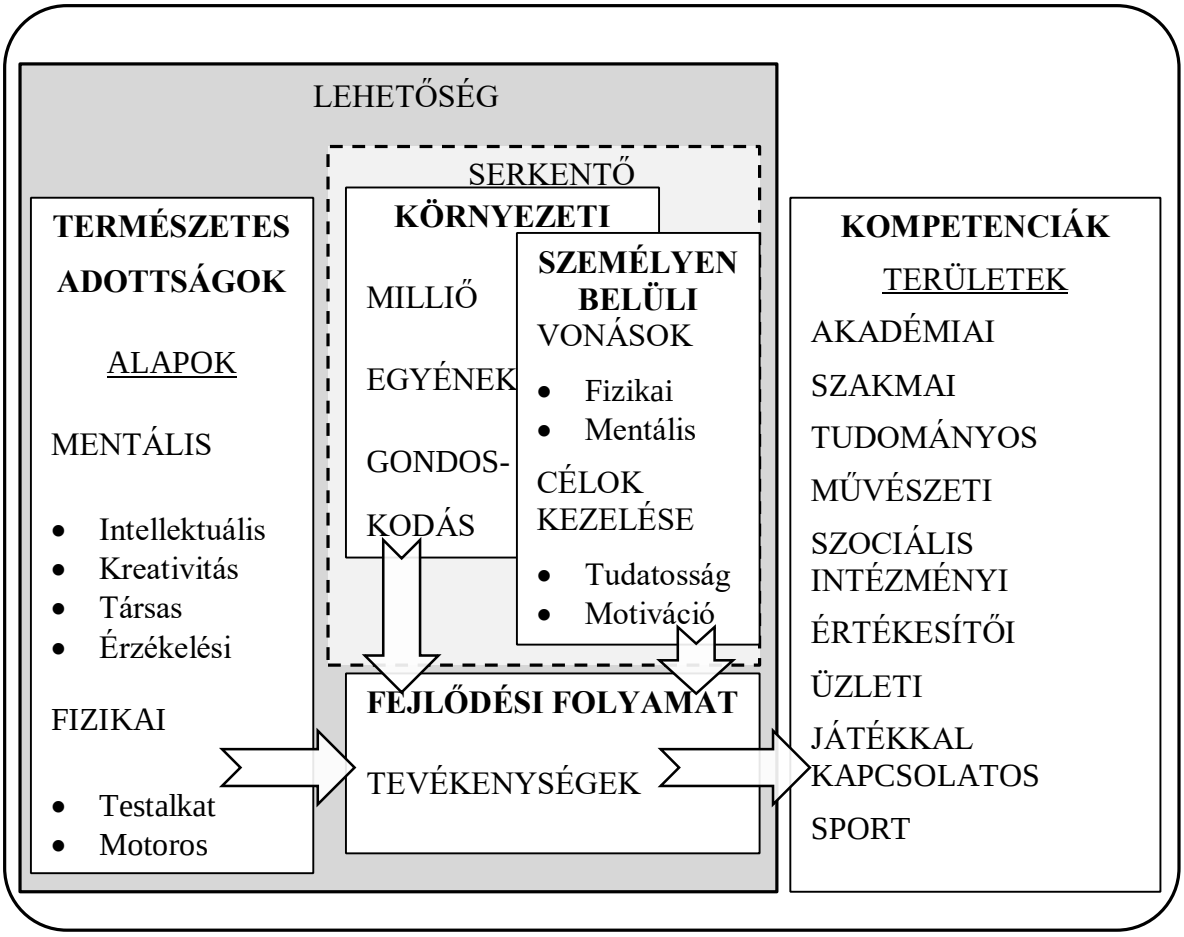
7. ábra Gagné modellje az adottság és a tehetség összefüggéséről (1985) Forrás Gagné (1985)

Talán a korai modellekből valamivel könnyebb levezetni azt a felvetést, hogy vajon hogyan viselkedik egy tehetségelem, amelynek a lappangó, első felbukkanó formájában nincs „piaca". Hogyan mondható meg például előre, hogy egy bizonyos adottságnak a későbbi kifejlett tehetségeleme, vagy azok csokorba rendeződésével egy tehetség egzisztenciálisan megalapozhatja valakinek a megélhetését akkor, amikor az adottság felszínre kerülésekor még nem is létezik ilyen szakma. 60 évvel ezelőtt például az, hogy valaki képes furán látni a hétköznapi dolgokat, magas intellektussal igen kritikus összefüggésekbe helyezhet életképeket, mindezt képes előadni egy fölöttébb sajátos előadásmóddal, ez nem ígérte azt, hogy erre életpályát lehet tervezni. Mégis kifejlődött egy szűk réteg képességei között egy olyan tehetség, amit ma a stand up műfajban Magyarországon magas szinten elismer a közönség. Sőt, hozzá kapcsolódnak még gazdasági (marketing, PR stb.) területek szakmai képességei is, amivel a produkció jól menedzseltté válik.

Ha viszont nem volt meg a tudatos fejlesztési folyamat, amit Gagné egyik legösszetettebb modellje (2009) az adottság tehetséggé fejlődésének fontos tényezőjének nevez (8. ábra), akkor ez vajon a véletlen műve, vagy az úttörő, innovatív, paradigmákat váltó karrierutakra nem értelmezhetőek a klasszikus tehetségmodellek?

Gagné két modelljének összevetése után három kérdés merül fel:

1. Az első modell (1985) esetében jelenti-e a tehetség felismerése és tudatos fejlesztése a fejlődési folyamat végállomását?
2. Az utolsó modell (Gagné 2009) esetében elképzelhető-e, hogy a tehetségelemekből a karrier különféle kihívásainak, a munkahely egyedi elvárásának köszönhetően igen sokféle összetett kompetencia fejlődhet ki (8. ábra)?
3. Végül vajon a személyen belüli és a környezeti hatások, melyeket Gagné serkentő hatásoknak jelöl, képesek-e gátlótényezőként hatni?



8. ábra Gagné modellje az adottság és a tehetség megkülönböztetéséről Forrás: Gagné (2009)

A tehetségnek ilyen, piaci igényeknek való megfelelésbe vetített elképzelései is vannak, amelyben a hasznosulás is fontos szerepet kapott az összes eddigi fejlesztési folyamaton túl.

Ulrich (2006) egy holisztikusnak mondható szemlélettel határozta meg a tehetséget, ami a kompetencia, a támogatás és a hasznosulás fogalmaival együttesen értelmezhető. Következtetései szerint:

- A kompetencia jelentése az egyén képességét, készségét jelenti, de abban az értelemben, ahogy ez a mai és a jövőbeni elvárásoknak megfelelően hasznosul.
- Az elkötelezettség értelmében a munkavállalók keményen dolgoznak, időt, és energiát fektetnek abba, hogy megfeleljenek a szervezet elvárásainak, és szívesen hoznak áldozatot a vállalatuk sikerének érdekében.
- A támogatást a munkájuk révén nyújtják a dolgozók, amellyel egyúttal küldetést is teljesítenek. Ezt igyekszem nem csak a munkahelynek felkínált áldozatként értelmezni, ez meglátásom szerint meghaladhatja a munkahely elvárásait is.
- Mindezek figyelembevételével a tehetség egy késztetés arra, hogy megtaláljuk, fejlesszük és megőrizzük az egyéniségünket, mellyel kiteljesedünk a világban, mint egy kompetens elkötelezett személy, akinek a produktivitására szüksége van egy vállalatnak (nyilván kiterjeszthető Ulrich (2006) modellje a vállalkozói létformára is), és aki ezáltal megtalálja a munkája célját és értelmét.

A tehetségmenedzsment gazdasági megközelítéseivel (Ulrich 2006) a bent szunnyadó adottságok felszínre hozásának fejlesztési folyamatára egy olyan fontos terhet helyeztünk a hasznosulás bevezetésével, amely összeköti az egyéni tehetséggondozást a szervezeti tehetségmenedzsmenttel, mégpedig az érdekek miatt. A vállalat érdeke egyértelműen látszik, hiszen az eredményesség fokozható a munkavállalókban rejlő hozzáadott érték mind magasabb szintű megtermeltetésével. Az egyén érdeke is könnyen megfogalmazható, és ahogy az eddigiekből láttuk a személyes kiteljesedés érdeke nincsen ellentétben a vállalatok gazdasági érdekeivel.

2.3 A karrierfejlődés személyen belül zajló folyamatai és a tehetség kezelésére vonatkozó módszertan fejlődése

Ki tud-e oldódni a személyen belül szunnyadó rejtett potenciál? Mitől függhet, hogy felszínre kerül-e az adottság? Hogyan szilárdul meg a gyakorlatban egy tehetség és válik egy szervezet versenyképességének elősegítőjévé?

A bennünk szunnyadó készségek, képességek, személyiségvonások kutatása a személyiséglélektannak arra az időszakára nyúlik vissza, amikor az emberek közötti különbség fontos faktorait keresték (Oláh – Gyöngyösiné 2007). Egyes kutatók érdeklődési körében a szociális

összehasonlítás többé-kevésbé öncélú egyéni különbségei álltak (Orosz – Szukics 2012), ahol a személyek közötti különbségek alapján bizonyos kategóriák felállítása volt az elsődleges cél, más kutatási irányok pedig a munkahelyi alkalmazást állították a fókuszba. Barrick például öt szektorban vizsgálta a munkahelyi beválás és a személyiségvonások „big five" faktorait (extroverzió, érzelmi stabilitás, lelkiismeretesség, szerethetőség és nyitottság) (Barrick és Mount 1991). Eredményei szerint a lelkiismeretesség az a faktor, amelyik minden vizsgált csoportban különbséget mutatott a jól és alacsonyan teljesítők között a beválás során. Az egyéb faktorok közül az egyes szektorokban némelyek felértékelődtek, más területen pedig más faktorok bizonyultak relevánsnak. Talán nem kizárt, hogy a pozíciók eltérő kihívásai miatt. A kompetencia alapú kiválasztás, a pozíciókhoz tartozó profilok elkészítése valószínűleg ebből a korból ered. A gyakorlati alkalmazás igénye megszaporította a kutatásokat a beválás előrejelzésének fontos haszna miatt. Ráadásul szükségessé vált megtalálni az összes – nem több, és nem kevesebb – releváns faktort, mely egy-egy pozícióban a jelöltek magas teljesítményének a záloga. Igen sok vizsgálatot foglal össze Ones és munkatársainak tanulmánya (Ones és mtsai 1993), melyben nagyszámú kompetenciafaktor teljesítmény-előrejelző validitását elemzik. Miután a kompetenciák mérhetősége egy-egy teszttel viszonylag objektívnek bizonyult, a gyakorlat és az elméleti kutatások sokáig ennek az objektivitásnak a tökéletesítésére irányultak (Carless, 2009). Nem kizárt, hogy ez annak köszönhető, hogy egy teszt kitöltése nagyszámú jelölt szűrésére alkalmas, és a fejlesztések ezáltal egy széles körben eladható terméket produkáltak. A módszerek tökéletesítése mind a szakirodalomban, mind a magyarországi kiválasztási gyakorlat alapján megmaradt a kompetenciák szűkebb vagy szélesebb mérésénél, ugyanakkor a mérési eszközök a tesztek irányából egy kedvező egyensúlyt teremtve összetettebb módszerek felé tolódtak. Az interjúk szerepét szerencsére nem szorították végkép háttérbe a palettán található egyéb megoldások. Előtérbe kerültek azonban olyan csoportos kiválasztási módszerek, mint az assessment center (AC) (Krause és Gebert 2003) és az egyéni interjúkba is építhető mikro-assessment centerek (mikro AC). Ez utóbbiak neve talán nem szerencsés, leginkább olyan szituációs helyzetek használatát jelenti, amelyikben csoportos résztvevők híján az interjút vezető lép gyakorlati helyzetbe a jelölttel. Az AC színre lépésével a beválási mutatók tovább növekedtek (Jones és mtsai 1991). A gyakorlati megközelítésű csoportos módszerek előrevetítették annak lehetőségét, hogy az egyes mérhető készségek, kompetenciák nem feltétlenül mutatkoznak meg a gyakorlatban. Bizonyos esetekben a képesség megléte esetén is különbségek mutatkoznak a jelöltekben abból a szempontból, hogy egy éleshez közelebbi helyzetben mennyire tudják ezeket mobilizálni (Lievens 2008). A kutatások azonban méltatlanul figyelmen kívül hagynak néhány tényezőt,

melynek a gyakorlatban is óriási lehet a jelentősége. A validitásvizsgálatok jelentős része ugyanis csak azt az oldalát mutatja meg a sikeres kiválasztásnak, hogy a kiválasztott jelölt valóban jól teljesít-e. Nem található olyan kutatás a szakirodalomban, amely azt vizsgálná, hogyan teljesít a vesztes jelölt. Nehéz is kivitelezni, hiszen szinte kizárt, hogy a vesztes jelöltek egy másik helyen egy minden tekintetben hasonló pozíciót elnyernek, és itt a kutató még eléri őket a beválás vizsgálata miatt. Az is nehezen elképzelhető, hogy a kutatási terepet biztosító vállalat a tudományos igényesség miatt a kutató kedvéért az elmarasztalt jelöltnek adja inkább a pozíciót, hogy bebizonyosodhassunk arról, hogy a kiválasztási módszer az utánkövetés tapasztalata alapján helyesen értékelte alacsonynak a jelöltet. Nincs tehát kontroll csoport. Így azok a módszerek, amelyek a jelöltek készségeket mobilizáló képességét gyakorlati módszerekkel elemzik, csak logikai alapon garantálják jobban a beválást. Van azonban egy filozófiai felvetés is, amely alapján egy másik tudományterület vonatkozó szakirodalmából is érdemes szemezgetnünk. Tegyük fel, tökéletes kompetencialistát állítunk fel egy pozícióról, mégpedig tapasztalati alapon, ahogy ezt Jones és munkatársai javasolják (Jones és mtsai 1991), megkeresve azokat a faktorokat, melyben az adott pozícióban kiválóan teljesítők és a gyengén teljesítők különböznek. Nem logikátlan az a megközelítés, hogy a kiválasztás során a jelöltek adott kompetenciák mentén mért értékeik összehasonlításakor az ideális szintet megközelítő, vagy azt elérő jelölteket részesítsük előnyben azokkal szemben, akik alacsonyabb pontszámokat kapnak. Ezzel a kiválasztásnak egy statikus modelljét körvonalazom. A módszer két fontos dologra nem kellőképpen érzékeny. Az egyik, hogy az adott pozícióban épp a kiválasztás után kezdő nyertes jelöltek képesek lehetnek fejlődni, és a mért kompetenciáikat lesz alkalmuk finomítani. Épp ez volt az előnye a kompetenciák tesztekkel történő, potenciálra alapuló mérésének. A másik, hogy ha azt a jelöltet tekintjük legsikeresebbnek, aki a szükséges készségeket maximális szintre emelte már a kiválasztáskor, akkor nem vesszük figyelembe, hogy az ambíciója nem kizártan inkább magasabb pozíciók, még ki nem aknázott képességeinek használatát igénylő feladatok felé hajtaná, az ajánlott pozíció így fejlődési lehetőséget nem kínál. A kiválasztás szakirodalmában nem, de még a magyarországi nagyvállalatok gyakorlatában sem mindig kap kellő hangsúlyt, hogy nem az a jelölt a legalkalmasabb, aki a leginkább el tudja látni a feladatot, hanem az, akinek a fejlődési ütemét az adott pozíció találja el legjobban. Ehhez azonban egy dinamikus modellt lenne szerencsés használni.

A karriermenedzsment koronként eltérő fókuszt kapott. Az eltérő fókuszok azonban csak összetettebbé tették a rendszert, melynek egyes aspektusai ma is fellelhetőek. Érdekes módon,

ahol a tehetségmenedzsment, vagy a képzési program része a HR funkciókon belül a karriermenedzsmentnek, ott a fejlődési aspektus a hangsúlyozottabb, ahol ettől eltérő, önálló funkcióként üzemel (succession planning, munkáltatói branding stb.), ott pedig a toborzás, a kiválasztás és az ezzel kapcsolatos beválás előrejelzése kap nagyobb hangsúlyt (Rothwell 2010). Épp a már említett érdekközösség miatt szeretném a két megközelítés interakcióját és szintézisét erősíteni ebben a disszertációban.

Az eddigi irodalmi áttekintésekben olyan, a személy számára meghatározó és viszonylag stabil tényező mentén haladtunk, mint a személyiség fejlődése. A következőkben áttérnék a szerepek tárgyalására, amely jóval plasztikusabban cserélhető a személy számára, mint a személyiség. A következő modell mindezek mellett sikerrel kapcsolja a személyt egy eredményes együttműködési rendszerbe. Belbin csapatszerepeket elemző modellje két szempontból vált számomra nagyon fontossá. Az egyik, hogy a szervezeti egység vagy a csapat eredményessége szempontjából megfogalmazott szükséges heterogenitás nem egyértelműen rendezi a szereplőket hierarchiába. Ez a gondolat a karrier érése során is egy rendkívül fontos felismerés. Én is szükségét éreztem, hogy az érési folyamatot elkülönítsem az egymást követő, egyre nagyobb hatalommal és anyagi honoráriummal járó munkakörökön keresztül történő előrejutástól vagy érvényesüléstől.

2.4 A szerep és paradigma

A szerep fogalma disszertációmban kiemelt jelentőséggel bír, ezért áttekintem a tudományban használatos, egymást erősítő megközelítéseket. Fontos felismerés, hogy egyfelől erős a törekvés a vállalatoknál, hogy az egyes pozíciókhoz tartozó elvárt viselkedést pontosan leírják. Ez alapján feltételezhető lenne, hogy a pozíció-, illetve munkaköri leírásokban, esetleg viselkedési, vezetési irányelvekben megfogalmazott viselkedést a megfelelő ismeretek, illetve elsajátított képességek alapján könnyen követik a munkavállalók. Ahogy azonban összetettebben vizsgáltam ezt a viselkedést, megfigyeltem, hogy a szükséges kompetenciák elsajátításának mintha előfeltétele lenne egy munkakör komplexebb megértése, melyhez a szerepbe való érzelmi és kognitív belehelyezkedés is szükségeltetett. A karrierlépcsők modelljének kialakításában az egyes karrierlépcsőkön tapasztalható érettségi szint körülhatárol egy bizonyos cselekvésegyüttest, melyek egy adott normához tartoznak, és ezek a normák elkülönülnek a többi lépcsőn érvényes normáktól. Emiatt fontosnak érzem érinteni a szerep szakirodalmi hátterét is. A szerep általam is használt fogalmának tudománytörténeti fejlődése a szociálpszichológia figyelmi fókuszában történt meg. Legkorábban Mead (1934) határolta

körül a szerep fogalmát. Szerepnek nevezte az adott helyzethez tartozó viselkedéskomplexumokat melyeket a személy sajátos motivációk mentén a többi szereptől elhatárolható célok követésével megvalósít. Ezekhez a szituációkhoz sajátos kollektív normák és elvárások tartoznak. Ennek kiszélesítését fogalmazta meg interakciós szerepelméletében Linton (1945). Linton hangsúlyozta, hogy a személyek összetett társadalmi struktúrákban, egymással dinamikus kölcsönhatásban élik meg szerepeiket, melyben különböző pozíciókat, „státusokat" töltenek be. Mivel a társadalmi szerkezet többféle keretet kínál az embereknek, egy személy több státust is betölthet, melyben kulturálisan meghatározottak a státushoz tartozó kötelezettségek és lehetőségek. Ez a kultúra határozza meg az adott pozícióhoz előírt viselkedést. Ezt a viselkedésegyüttest hívta Linton (1945) szerepnek. A vállalatok életében nagyon részletesen kidolgozott munkaköri leírások, egyéb írott és íratlan szabályok határozzák meg az adott pozícióhoz tartozó viselkedésegyüttest. Az általam javasolt modellben ezt a viselkedési mintázatot nem az adott pozíciókhoz rendelve kerestem, hanem a pozíciók bizonyos halmazát soroltam egy adott érettségi szint mentén kategóriákba. Azonban sok esetben egy-egy pozíció pontosan kifejezhet egy kategóriát, ilyenkor látványosabban megmutatkozik adott esetben a szerep tévesztése. A szerepek egymásra hatását is vizsgálták (Tamotsu 1961), mely alapján mialatt a személy átél valamilyen viselkedést, elvár bizonyos szerepviselkedéseket a környezetétől is. Ezeknek az elvárásoknak a teljesülése vagy nem teljesülése okozhat bizonyos szerepkonfliktusokat. A disszertációm kutatási terepét adó vállalat esetében is megfigyelhető az az általános emberi erőforrás törekvés, hogy az egyes pozíciókhoz tartozó elvárt viselkedések, szerepek egymásra hatását is szabályozzák. Vizsgálni fogom, hogy a szerep felismeréséhez és az elvárt viselkedésekhez szükséges érettség vagy éretlenség hogyan befolyásolhat egy másik érettségi szinthez tartozó szerepeket.

Mivel az érés során folyamatosan gazdagodó szerepet, szerepeket élnek át a munkavállalók, a szerepkonfliktus, illetve a szereptévesztés bizonyos fejlődési elakadások jelzője is lehet.

Mivel a szerep fogalmának teljesen általános értelmezése is helyesen magyarázza az egyes karrierlépcsőkön meghatározott viselkedéses, érzelmi és gondolkodási repertoárt, nem érzem feltétlenül szükségét, hogy az érdekesebb aspektusok kiemelésével elköteleződjek az egyik vagy a másik szerepfogalom irányába. A szerepek interakciója jelenthet azonban olyan pluszt, melyben a fogalmi sajátosságok ugyan nem változnak, mégis sokat segíthet a megértésben az egyes szerepek egymásra gyakorolt hatása. Ebből a szempontból Belbin (2012) fogalmazott meg olyan modellt, mely a munkámban inspirált. A csapatok előtt álló kihívások sikeres

teljesítéséhez egyfelől meghatározott egy optimális heterogenitást, másfelől pedig a szereplők szerep szempontjából történő munkamegosztását állapította meg a hatékony együttműködés zálogaként. Az általam javasolt modell kialakításában sok gondolatot kölcsönöztem Belbintől. Esetemben a karrierlépcsőkhöz kapcsolható szükséges gondolkodási keret és attitűd működésében és kialakításában rendkívül hasonlít Belbin szerepfogalmához. Érdekes hasonlóság Belbin modelljében és a karrierlépcsőket leíró megközelítésemben az, hogy bár a szerepek elnevezése hasonlít egy-egy nagyvállalat pozícióinak a nevére, mégsem ugyanazt jelenti. Belbin is több helyen hangsúlyozza a szerep-elnevezések munkaköri megnevezésektől való elkülönülését, magam is érzem szükségét ugyanennek a karrierlépcsők kapcsán a tudományos interakciókban.

2.4.1 Belbin csapatszerepeket bemutató modellje

A vegyes összetételű csoportok szempontjából igen komoly tanulságokat fogalmazott meg Belbin (2012), aki hangsúlyozta, hogy nyolc fontos szerep szükséges ahhoz, hogy a team a lehető legnagyobb stabilitással hatékonyan teljesítsen. Belbin megfogalmazásában azok a csapatszerepek, melyek elengedhetetlenek egy team működésében, azok inkább hasonlítanak attitűdökre, munkamódszerekre, mint személyiségvonásokra. Következtetésképpen könnyebben is tanulhatók, módosíthatók. Belbin kutatásaiban azt vizsgálta, hogy egy együttműködő team hatékonyságához a heterogenitás hogyan teljesüljön optimálisan. Nyolc olyan csapatszerepet mutat be, melyek a legtöbb feladat, projektcél esetén a csapat szükséges heterogenitását hozza, és egy megtervezett struktúrában érdemes ennek megfelelően választani a résztvevőket a legérettebb megoldáshoz. A kutatások egy része azonban azt is mutatja, hogy egy spontán szerveződő team esetén egy természetes folyamat eredményeként is igyekszik felvenni a társaság azt a szerepkört, mely a teljességhez szükséges. Legtöbbször a hiányzó szerepeket valaki, még eltérő irányultság esetén is többé-kevésbé mégis betölti (Belbin 2012).

Belbin (2012) modelljében hasonlóan erős a kísértés, hogy a csapatszerepek elnevezése alapján szervezeti hierarchiát állítsunk fel, azonban ez csak a megállapított szerepek felénél igaz.

Belbin egyik megfigyelése, hogy a csapatban szereplő tagok (az egyik csapatszerep elnevezése miatt kerülöm a csapattag kifejezést) saját korlátaik adta kereteken belül önkéntelenül is igyekeznek betölteni a hiányzó szerepet. A szerep tehát, ami a csapathoz és a feladathoz való összetett viszonyulás, nem egy elve elrendelt, szilárd személyiségfaktor, hanem egy annál plasztikusabban alakítható vagy alakuló attitűd. A másik fontos megfigyelés, hogy amennyiben

ez sikerül, az azokhoz szükséges kompetenciákat sokkal gyorsabban kifejlesztik magukban az egyes szerepeket betöltő személyek, mintha ezt az adott szerep elfogadása nélkül próbálnák.

Érdemesnek tartom röviden összefoglalni, mit takarnak ezek a csapatszerepek.

1. *Elnök*

A csapatban betöltött szerepe alapján a jövőre irányuló gondolkodást ez a funkció valósítja meg. Rendszerint nem túl motivált az operatív részvételben, inkább a háttérben marad, főleg akkor, hogy ha sínen van a munka. Igen jó érzékkel vetít víziót a csapat elé, és jól motiválja a csapatot.

2. *Kialakító formáló*

Több, tipikusan vezetői szerep azonosítható a felsorolásban. Ebből leginkább a kialakító, formáló szerep hasonlít a klasszikus, irányítás típusú vezető feladatára. Ő az, aki egy kapott cél mentén delegál, kontrollál, irányít és ellenőrzi a megoldásokat, majd visszajelzéseket ad. Ha az előző kategória stratégiai irányultságú, akkor a kialakító, formáló egy operatív vezető.

3. *Újító*

Az újító a team jelen idejű problémamegoldásának kreatív résztvevője. Rendszerint a gondolkodásában fellelhetők a paradigmaváltó ötletek lehetősége, képes arra, hogy a megoldáshoz átlépjen szervezeti határokat, addigi gondolkodási kereteket stb. Kreativitás tekintetében érdekes párja lehet a forráskutató szerep, amely egy kicsit másképp kreatív.

4. *Ellenőrző elemző*

Az újító szerepnek komplementer párjaként a jelen idejű problémamegoldás analitikus gondolkodású megtestesítője. Sokan azt gondolhatnák, hogy az innovációhoz nem sokban járul hozzá. Pedig nem ritkán épp a megoldások – akár a meglévő, akár új gyakorlatot tekintünk – kritizálása tud elindítani valami forradalmi újat. Ennek ellenére a csapat, főleg a kreatív résztvevők tekintetében, csak komoly tudatossággal tudja konstruktívan értelmezni az általuk termelt hozzáadott értéket.

5. *Vállalati munkatárs*

Bár Belbin nem a vállalati hierarchiához kötötte a csapatszerepeket, és meg is jegyezte, hogy az elnevezés hasonlósága bizonyos munkakörökkel félrevezető lehet, ezt a szerepet mégis

könnyebb úgy értelmezni, hogy ha egy pozíció tipikus megjelenési formájához hasonlítjuk. Ez pedig legtöbbször vezetői munkakör. A szerep sajátossága szerint igen jó képességekkel rendelkezik ahhoz, hogy gyakorlattá, rutinná szervezze a feladatokat, és ezzel ki is osszon szerepeket. Érezhetjük, hogy hasonlít egy operatív vezetői szerepkörhöz, azonban itt a tapasztalat és a konzervativizmus az, amely mentén értéket termel. Leginkább egy gyári „szakihoz" hasoníthatjuk, aki csoportvezetői vagy műszakvezetői szintig szokott eljutni, ott igen sikeres, és jól irányítható. A legfontosabb kidolgozott készsége a szervezőkészség.

6. *Forráskutató*

Az újító szerepnél jeleztem, hogy ez a szerep valamiféle módon a párjaként jelenhet meg. Ez a párosítás pedig a kreativitás miatt történik. A különbséget azonban az jelenti, hogy a forráskutató a leglelkesebb abban, hogy más területről találjon benchmarkokat, olyan megoldásokat, amelyeket máshol eredménnyel alkalmaztak. Csak nemrég óta értékeljük magasra a networking készséget, melynek a forráskutató szinte a megtestesítője. Képes forrásokat felkutatni – érdekes, hogy mobilizálni nem gyakran, ahhoz nagyon komolyan kell kontrollálni, hogy ott is fennmaradjon a lelkesedése. Ismeretsége mindig nagyságrenddel meghaladja a többiekét, és ezeket a kapcsolatokat jól is hasznosítja.

7. *Csapattag*

A szerep érdekes módon azzal járul hozzá a csoport eredményéhez, hogy a kohéziót jól testesíti meg. Ha súrlódás, vagy túl erős versengés van a csoportban, akkor az egyensúly helyreállításáért ő képviseli a neutralizáló szerepet. Sokkal inkább képvisel csapat identitást, mint egyénit, és ezzel gyakran sikerül a csapat többi tagját is átitatnia.

8. *Végrehajtó*

Ennek a szerepnek a legbeszédesebb az elnevezése, a köznyelv is ugyanígy használja. A gyakorlati tevékenységekben merül el a motivációjától vezérelve. Érezzük, hogy az általa meghatározott csapatszerepek némelyike talán hierarchiába, alá-fölé rendeltségbe tagozódik, némelyik másik pedig nem. Figyelve arra, hogy elképzelései hogyan hasznosulhatnak a karrier és a tehetség fejlődésében, tegyük fel, hogy a team fogalmát ezúttal nem projekt-teamként értelmezzük – Belbin eredetileg legtöbb kutatását projektkörnyezetben alkalmazta, de nem csak itt vizsgálta –, hanem egy vállalat osztályaira vonatkoztatjuk, és azok által alkotott teljes egységén belül figyeljük meg Belbin (2012) eredményeit (2. táblázat). Erre azért van szükség, mert a projekt definíció szerint egy hétköznapi munkától eltérő, összetett feladat, mely a feladat

végeztével befejezi működését, és feloszlik (Verzuh 2006). Disszertációm témája alapján nekem azonban egy olyan gondolkodási környezetre van szükségem, ahol akár egy teljes életpálya is befutható.

Szerep	Jellemzői	Feladatai	Gyengeségei
Elnök	Megfontolt, érett, megbízható, övé a vezetői szerep stratégiai irányítás része	Célok és prioritások kijelölése, motiválás	Intelligens, de nem túl kreatív
Kialakító, formáló	Nyílt, dinamikus, ugyanakkor ideges, túlfeszített Övé a vezetői szerep operatív irányítás része	Kihívások, többiek buzdítása, akadályok elhárítása	Hajlamos a provokációra hirtelen kitörésekre
Újító	Okos, képzelet-gazdag, modern felfogású	Eredeti ötletek gyártása, nehéz problémák megoldása	Gyenge kommunikációs készség, nehezen bánik a nem kreatív emberekkel
Ellenőrző elemző	Intelligens, tárgyilagos	Számításba veszi és elemzi az összes lehetőséget	Nem képes mások ösztönzésére
Vállalati munkatárs	Konzervatív, fegyelmezett, megbízható	Az ötleteket és terveket gyakorlattá alakítja, szervez	Rugalmatlan, lassan reagál a változásokra
Csapattag	Kedves, alkalmazkodó, figyelmes, szociális	Meghallgatja az tasításokat, kerüli a súrlódásokat, kezeli a nehéz embereket	Nehéz helyzetekben határozatlan
Forrás-kutató	Extrovertált, lelkes, kíváncsi, kommunikatív, a szabályok kiskapuit is keresi	Új lehetőségeket kutat, fejleszti a kapcsolatokat, tárgyal	A kezdeti lelkesedés elmúlása után hamar "leereszt"
Végrehajtó	Lelkiismeretes, alapos, aggódó	Felkutatja a hibákat, másokkal is betartatja a célokat és határidőket	Hajlamos a felesleges aggódásra, nem szívesen delegál feladatokat

2. táblázat A csapatszerepek jellemzői Forrás: Belbin (2012) nyomán saját szerkesztés

Ha kitágítjuk Belbin (2012) eredeti vizsgálati területét, akkor elgondolkodhatunk azon, hogy a karrierlépcsők némelyike, és éppen azok, amelyek belbini értelmezésben is hierarchikusan épülnek egymáshoz, vajon nem fogalmazhatók-e meg úgy, hogy érlelhető fejlődési szinteket feltételezünk. Igaz, hogy Belbin elsősorban teammunkában, sokszor ideiglenesen felálló projektszervezeteket vizsgált, az én kutatásom pedig tartósabb szervezetben kereste a szerepek egymáshoz való viszonyát, de az is igaz, hogy eredeti vizsgálati fókuszát Belbin maga is elhangolta. A Belbin által felállított csapatszerepeket különböző életkorokban is vizsgálták. Ha egy fiatalokból, vagy gyerekekből álló csapat is kialakítja azokat a szerepeket, melyeket a karrierlépcsőket hierarchiába állító, az egymásra épülést feltételező modell egy érlelődési folyamat eredményének tekintene, akkor ez komoly anomáliát jelenthet. Mielőtt ezt megvizsgáljuk, vegyük még hozzá DeRue és Morgeson eredményeit (2007), ők ugyanis ugyanazokat a személyeket vizsgálták különböző életkorokon keresztül, és azt figyelték, hogy változhat-e az a csapatszerep, amit egy személy preferál. Azt találták, hogy igen, és ebben egyrészt szerepet játszhat egy érlelődési folyamat, másrészt az addig tapasztalt környezetnek a befolyásoló hatása, de akár óráról órára is tapasztalhatunk eltérő csapatszerep-választást egy feladatban, amiben viszont a feladat jellegének és a team többi tagjának a választott, vagy választani kívánt szerepe is meghatározó lehet. Számomra ebből minden információ fontos. A szerzőpáros eredményei nem terjednek ki arra, hogy fejlődési hiányosság miatt elutasít-e egy-egy szerepet valaki, úgyhogy ennek vizsgálata különösen érdekelt. Az érlelődés lehetősége mindenképp fontos, és ha a tehetségmenedzsment modelljeit figyeljük (pl. Gagné 2013), akkor a környezet változtató szerepére is ráismerhetünk. Nyitva maradt még az a kérdés, hogy ha vajon pl. egy stratégiai gondolkodást igénylő érési állomás, melyen az egyik kulcskompetencia nem meglepő módon a jövőre irányultság képessége és a belbini elnök funkció, melynek jellemzője ugyanez a stratégiai képesség, megnyilvánulhat az életpálya előtti életkorban is, akkor a karrier vajon korábban kezdődik, mint a munkába állás, vagy valahogy befutható a fejlődési ív az életpályán kívül is. A dilemmát talán fel is oldja az eddig hivatkozott eltérő szakterületek érési folyamatról, fejlődésről megfogalmazott konklúzióinak szintézise. A tehetségmenedzsmentből idézett kutatók közül többen (Ceizel 1997, Gagné 2013) jelzik az adottság lehetőségét és korai megnyilvánulását. A tehetséggondozás korai szakaszában épp arra mutatnak rá, hogy érdemes felismerni bizonyos később megnyilvánuló képességeknek a csíráját, és óvó, óvatos szakértelemmel fenntartani a hozzá kapcsolódó lelkesedést, és erősíteni azt úgy, hogy képes legyen gyakorlati környezetben is megjelenni, és egy-egy probléma kapcsán sikerre vinni a folyamatot. Érdekes, hogy a kezdeti szakaszban, a csíraállapotban épp attól a frusztráló környezeti, belső, vagy szakmai hatástól kell megóvni a fejlődést, ami később

épp a megszilárdulás záloga lehet (Erikson 1956, Sneed és mtsai 2008). Karrierfejlődés általam javasolt modelljében pedig ennek a krízisnek a frusztráló és ezáltal regressziót előidéző vagy frusztráló, de paradigmaváltást kiváltó hatását is vizsgáltam, illetve ezek fejlődésre gyakorolt hatását (Bognár 2013b).

Erikson modelljének mintájára egy tanulmányomban (Bognár 2013a), a kiválasztás módszerének javítása érdekében megfogalmaztam egy kríziselemzésen alapuló karrier megközelítést. Ennek az alapja nem a személyiség, hanem a karrier fejlődési folyamata, amelyben hasonló egymásra épülés és szükséges krízisek fejlesztési hatása érvényesül.

A krízis a hétköznapi használat alapján sugall valamilyen szenvedést néhányaknak, azonban néhány megközelítés nem a negatív érzelmi velejáróját emeli ki, hanem a változás generálását látja benne. A frusztráció egyfelől lehet egy érzelmi kísérőjelenség, de kiválthatja a változás kerülését is. A krízis fogalmát emiatt az elméleti rész végén pontosítom, hiszen használni fogom a kutatás során. Talán pont emiatt érdemes megnéznünk a változáshoz való viszony érdekes jellege miatt a paradigma megközelítését is. Fontos tanulságokat szeretnék ugyanis kölcsönözni erről a területről.

2.4.2 A fejlődés paradigma alapján történő megközelítése

A paradigma fogalmát és jelenségét Kuhn (1970) felismerései alapján alkalmaztam a munkámban. Kuhn a tudományos forradalmak szerkezetét írta le. Megfogalmazásában a paradigma egy teória vagy elmélet általánosan elfogadott nézetrendszere, gondolkodási kerete. „A paradigma a gondolkodásoknak, vélekedéseknek, értékeknek és módszereknek egy adott társadalom vagy szűkebben egy közösség minden tagja által elfogadott összességét jelenti.” (Varga, 2004). Barker (1992) megfogalmazásában a paradigma fogalma egyfelől egy modell, egy gondolkodási keret, amely biztos viszonyítási pontokkal határozza meg egy dologgal kapcsolatos érdeklődési területünket, de az ezeken belül felmerülő problémák megoldási lehetőségeit is. Ilyenformán igen hasznosak, hiszen sorvezetőt adnak azoknak a jelenségeknek a megértéséhez, és feldolgozásukhoz, amelyek az adott kereten belül felmerülhetnek. Kuhn (1970) a 60-as években írott könyvében arról írt, hogyan szerepelnek a tudományban – és elsősorban a természettudományokat vizsgálta – a tudósok a megoldások keresésében, elméletek gyártásában és hogyan állnak a különböző megoldhatatlan vagy annak látszó kérdésekhez. Elméletét később alkalmazták más területeken is, nem csak a tudományos gondolkodásban, hanem a technológiai forradalmakban, vagy az innováció területén (Barker 1992). Kuhn (1970) megfogalmazza, hogy a paradigma rendkívül hasznos, mert

eszközkészletével, értelmes kérdéseken való kutakodást illető közmegegyezésben, megoldási módszereivel segítséget, használható keretet ad a tudósoknak. Természetes jelenségnek tartotta azt is, hogy időről időre felmerülnek ellentmondásos vagy megmagyarázhatatlan, illetve annak tűnő jelenségek egy paradigmán belül. Észrevette, hogy ezek a megmagyarázhatatlan jelenségek, anomáliák nem zavarják meg túlságosan a paradigmát, de ennek oka egy paradigmajelenség, amit más területekre is általánosítva olvashatunk Barker (1994) cikkében. Míg Kuhn (1970) a tudományterületek forradalmai kapcsán mutatta meg a paradigmajelenségeket, addig Barker (1994) kiszélesítette a gazdaság és technológia, valamint az üzleti élet egyéb területeire is. Mindketten rámutatnak, hogy az anomáliák kevés száma esetén a paradigma képviselői találnak elég megoldandó problémát, kutatási területet anélkül is, hogy érintenék az anomáliát. Néhányan megpróbálkoznak újra és újra a szokott módon megközelíteni az ellentmondást, de megfigyelhető egy erős jelenség arra, hogy kerüljék el az anomáliákat. Ezt a fajta hárítást egy következő karrierlépcső jellemző gondolkodási keretével kapcsolatban magam is ennek a „paradigmajelenségnek" a segítségével detektáltam sikeresen. Megdöbbentő, de Kuhn azt is megfigyelte, hogy a kutatók sokszor fizikailag képtelenek voltak olyan információ befogadására, amely nem illett bele az elfogadott paradigmába. Mintegy védve ezzel azt a hitrendszert, amellyel az aktuális paradigmához kötődtek. Azt a kutatót, amely mégis olyan területen végez vizsgálatokat, keres értelmes kérdéseket, a kutatótársak valamelyest kirekesztik. Van azonban egy pont a tudományok fejlődésénél, írja Kuhn, amikor növekszik az anomáliák mennyisége, és egyre több kutató mutat rá az ellentmondásokra. Ezek olyan megmagyarázhatatlan kivételek, amelyre az adott keretben nem lehet kielégítő megoldást hozni, egy közelgő következő szemléletváltás adta keretben viszont igen elegánsan. Ilyenkor kezdik elhagyni a paradigmát, hiszen az ismeretlen jelenség nem magyarázható az adott keretek között. Egyfajta krízist élnek át ilyenkor, de ennek kapcsán egy új gondolkodási keret, egy új paradigma kezd kirajzolódni. Kuhn szerint a tudományos forradalmaknak akkor jön el az ideje, amikor szaporodnak az anomáliák. Megfigyelte, hogy ez a helyzet olyankor szokott előállni, mikor a fennálló gondolkodási keret (paradigma) kezd szűkké válni. Disszertációm szempontjából rendkívül érdekes a paradigmaváltás logikáját bevetni akkor, amikor a karrier érési folyamatait vizsgálom, ezért a paradigmajelenséget és a váltás dinamikáját igyekszem kicsit jobban kifejteni.

A karrierelemzés megközelítésében megkíséreltem azt megvizsgálni, vannak-e olyan karrierlépcsők, amelyek Kuhn (1970) értelmezésében a gondolkodási keret tekintetében értelmezhetőek paradigmaként, ugyanakkor a személyek karrierlépcsők között váltása is

egyfajta paradigmaváltásnak mutatkozik lélektani értelemben. Ehhez először tekintsük át a paradigmajelenség fogalmát.

A paradigma által kifejtett hatások a benne gondolkodókra – a paradigmajelenség (Barker 1994):

- Bizonyos felismeréseket, melyek értelmezésére a paradigma való, nagyon könnyűvé tesz.
- Bizonyos más felismerések irányában, amelyek nem részei az adott gondolkodási keretnek, szinte vakká teszi az embereket. Ezek azok a felismerések, amelyek nem illeszkednek a személy elvárásaihoz. Ezeket az elvárásokat a paradigma fogalmazta meg a kínált gondolkodási kerettel. A kereteken túli dolgok értelmezhetetlenségüknél fogva egyfajta hárítás áldozatai lesznek.

Fontosnak tartottam megismerni, hogyan írható le egy tudományterület vagy Barker (1994) kiszélesítésében például egy iparági innováció jellemző gondolkodási kerete, mert abban reménykedtem, hogy ha az életpálya egyes szakaszaiban is felismerhető egy-egy egymástól megkülönböztethető gondolkodási keret, egy-egy paradigma, akkor a paradigmajelenség vizsgálati módszereket adhat, amennyiben diagnosztikai eszközként működik. Feltételeztem, hogy megállapítható olyan eltérő gondolkodási keret, amely az életpálya egyes jellegzetes állomásain, az azokat tömörítő pozíciók valamelyikében releváns, és markánsan eltér az előtte és utána következőktől. Ha így van, akkor ez az Erikson által fölépített, egész életen át tartó személyiségfejlődési folyamat mintájára a karrier fejlődésének is meghatározó vonalvezetése lehet. Ugyanakkor ezek a szintek nem csupán a munkakör specifikációi, munkaköri leírásai, vagy a kihívások logikai elemzése útján állapíthatók meg, hanem a személyek fejlődési dimenzióinak változásai alapján is követhetők. Nem kizárt, hogy egy teljesen eltérő társadalmi fejlődés által, vagy mondjuk ennek a társadalmi fejlődésnek egy sokkal ősibb állapotában más karrierfejlődési szintek jöttek volna létre, de ebben a környezetben szektortól függetlenül viszonylag egyértelműen rajzolódtak ki bizonyos karrierfejlődési szintek, mintha a tehetség felszínre kerülésének még további, újabb szintjei lennének egy fejlődési spirálon. Ezeknek a szinteknek a kirajzolásában tehát a további inputot a jelöltek által megfogalmazott paradigmajelenségek adták. Az életpálya egyes lehetséges paradigmaváltó szintjeit a kutatási részben magam is igyekeztem igazolni. A paradigma fogalmát tehát ennek megfelelően használom.

3. Fogalmak tisztázása

Mivel a disszertációban néhány fogalmat a hétköznapi nyelvben megszokottól eltérő módon használok, más terminusokat pedig ugyan hétköznapi módon alkalmazok, de a tudományban többféle megközelítés is ismert, fontosnak tartottam egy-két kiválasztott kifejezés tisztázását. A szakirodalomban, illetve a humánpolitika területén dolgozók szakmai zsargonja ugyan jól követhető, mégis szükségét érzem, hogy egyrészt a köznyelvben is használt szavakat, valamint a tudományban és a gyakorlati életben használt kifejezéseket a különbségek elkerülése végett tisztázzam. Így a disszertációban használt egyes terminológiák alatt a következőket értem:

Szerep, attitűd

A *szerep* fogalmának alakulását a 2.4. fejezetben részletesen kifejtettem. Amennyiben használatát tekintve választanom kell a különféle elméletekben bemutatott megközelítések közül, megállapítható, hogy az általam használt szerepfogalom nincs ütközésben egyik elmélettel sem, de még a szerep hétköznapi használatával sem. Kutatásomban az egyes karrierlépcsőkhöz tartozó jellemző kihívások, szükséges kompetenciák, hozzájuk rendelhető elvárt attitűd, illetve gondolkodási keret által meghatározott, körülhatárolható viselkedésegyüttest hívom szerepnek. A fogalom akkor válik érdekessé és közérthetővé, ha megismerjük a karrierlépcsőkhöz tartozó szerepek különbségeit, és az emiatt kiváltódó jelenségeket. Ehhez azonban értenünk kell, mit jelent az *attitűd*. Domonkosi (2007) megfogalmazásában „az attitűd olyan kognitív reprezentáció, amely összegzi az egyén értékeléseit egy adott személlyel, csoporttal, dologgal vagy tettel kapcsolatban, vagyis értékelő viszonyulást tartalmazó tartós beállítódás". Ha a klasszikus szociálpszichológiai fogalom (Allport 1979) továbbélését tekintjük, a behaviorista felfogás szerint az attitűd, mint az egyes társas helyzetekre adott válasz csak összességében figyelhető meg, nem bontható szét (Agheyisi–Fishman 1970, idézi Domonkosi 2007), a mentalista felfogás szerint viszont az attitűdnek létezik gondolkodási, érzelmi és cselekvéses összetevője, éppen ezek megfigyeléséből tudunk következtetni magára az attitűdre. A disszertáció módszertanát tekintve adódott a lehetőség arra, hogy az attitűdöt tekintsem jellemzőnek, kívánatosnak vagy célravezetőnek egy adott karrierlépcső esetén. Ezzel valószínűleg kiszolgálnám a modellekkel szembeni laikus elvárást, mely alapján minél közérthetőbb, minél szimmetrikusabb egy modell, annál jobb. Tapasztalatom szerint azonban egy-egy karrierlépcső jellemző krízisének sikeres megoldásához többféle lehetséges attitűd tartozhat, még akkor is, ha az adott karrierlépcső érett prototípusát vagy fejlődésében a jellemző elakadást felmutató személy megértéséhez az

attitűdök elemzése sokat segít. Kicsivel konzisztensebben viszont egy jellemző szerep, amellyel képesek lehetünk szimmetrikusan, közérthetően látni a modellt, képes ellentmondásmentesen, egyértelműen elkülöníteni a karrierlépcsők gondolkodási kereteit, a mélyebb elemzéshez pedig válogathatunk az attitűdök egyes komponensei között. Így a karrierlépcsők leírásánál egyszerre használom az attitűd és a szerep fogalmát, mely mindkettő az adott paradigma meghatározására szolgál, a szerep a közérthető, az attitűd pedig az értelmezést a részletekkel segítő formában. Nem kívánom a szerep fogalmának széles irodalmát felvonultatni, épp csak a köznyelvi használattól való csekély elkülönülést szeretném érzékeltetni. Azért választottam Belbin (2012) szerepfogalmát, mert egyfelől igyekszik teljesítményhelyzetben, munkahelyi szituációkra könnyen használható módon meghatározni a szerepet, másfelől jól érzékelteti, hogy míg a szerep könnyen váltható a személyiség befolyásának ellenére is, ha a kihívás erre készteti a személyt, addig a személyiségvonásaink ennél erősebben behatárolják a viselkedéseinket. Az általam vizsgált éréshez szükség volt erre a belbini szerepfogalomból fakadó szabadságra, hogy az érés blokkjait és a fejlődés lehetőségét megfogjam. A paradigmák tekintetében tehát a szerep, a gondolkodási keret és az attitűdök együttesen adják ki a modell vizsgálatához szükséges eleganciát és a pontossághoz szükséges bonyolultság fokát.

Paradigma, paradigmavakság, paradigmajelenség

A paradigma tudománytörténeti megközelítését szintén részleteztem az elméleti részben. Az egyes szerepek közötti váltás során bizonyos esetekben hasonló jelenséget figyeltem meg az egyes karrierlépcsők közötti, még inkább a hozzájuk tartozó szerepek közötti váltás képességében. Felismerni véltem, hogy az egyes karrierlépcsők körülhatárolnak egy jól leírható gondolkodási keretet, melyen belül jellemző problémák és hozzájuk tartozó, odaillő megoldókulcsokat használ a személy. A paradigma szó szerinti értelmezése épp ezt a gondolkodási keretet írja le. A fogalomra azért van a hétköznapinál nagyobb szükségem, mert ahogy Barker rámutat, a paradigmák közti váltást sokszor megnehezíti a megszokott paradigmához történő ragaszkodás (Barker 1994). A személy észlelése, a helyzet értelmezése, és az ellentmondásokra való érzékenysége sérül, amit Barker, Kuhnt idézve paradigmavakságnak hív (Kuhn 1970, idézi Barker 1992). Tehát amíg egy adott paradigma segít az azon belüli problémák helyes meglátásában és gondolkodásban, addig meggátolja, hogy egy másik paradigmának megfelelően érzékeljünk, gondolkodjunk. Kutatásomban a karrierlépcsők közti váltás dinamikájának megállapítására használtam leginkább a paradigmavakság jól felismerhető jelenségét, melyben a személy adott esetben hárítja a következő krízissel, következő karrierlépcsővel összefüggő szerepegyüttest, paradigmát.

Regresszió

Szó szerinti értelme visszacsúszás. Szintén a paradigmára, illetve a szerepekre vonatkoztattam. Jellemzően arra, ha egy adott karrierlépcsőhöz tartozó kihívásokat a jellemző problémamegoldó-kulcs helyett egy korábbira jellemzővel próbál megoldani valaki. Ilyenkor regressziót, visszacsúszást tapasztalunk egy korábbi karrierlépcsőre. Pl. mikor valaki egy vezetői helyzetben azzal próbál eredményes lenni, hogy jellemzően az időkényszer miatt (hárítva a szerepet) a beosztottai helyett, túlórában elvégzi a feladatokat.

Krízis

A krízis köznyelvi meghatározásának kialakulásában Caplan (1964) egységes modellje, illetve kríziselmélete valószínűleg a legtöbbet segített. Értelmezése szerint a személy kénytelen a lelki egyensúlyát veszélyeztető körülményekkel szembenézni, a probléma kerül az életének a középpontjába, azonban a fennálló helyzetet szokásos problémamegoldó eszközeivel sem megoldani, sem elkerülni nem tudja. A fenyegető körülmény általában kívülről érkező, sokszor váratlan esemény. Bár Caplan (1964) igyekezett egységesíteni a fejlődési és az akcidentális kríziseket modelljében, a disszertációmban a fejlődéssel összefüggő kríziseket vizsgáltam, emiatt a fogalmi meghatározásom is erre vonatkozik. A köznyelvben a krízis fogalmának nincs elfogadott iránya, a gyakorlati szakemberek pedig inkább egy-egy tudományterület kutatóinak krízisfogalmát használják. Jacobson például sokat tett a terápiás megközelítések kialakításáért (Jacobson 1980), viszont ő leginkább akcidentális krízisekkel foglalkozott. A krízis kimenetele észrevételei alapján a sikeresség skáláján lehet megoldás, kompromisszum, ineffektív megoldás vagy összeomlás. Erikson (1956) megkülönböztette a fejlődési és az akcidentális krízisfajtát, és azt feltételezte, hogy bizonyos fejlődési stációk szükséges velejárója a krízis. A disszertációban használt krízisértelmezés Erikson modelljéhez áll legközelebb, a karrierlépcsőket bemutató modell kialakításakor az ő fejlődéselmélete inspirált legjobban. A disszertációban a krízis nem kap akkora negatív hangulatot, mint a köznyelvi értelemben, ahol a krízis minden esetben egy negatív átélést feltételező, akár katasztrofális kimenettel járó állapot, mely a lelki egyensúlyra és az életre is veszélyt jelent. Hangsúlyozom viszont azt, hogy a krízisnek több kimenetele lehet. A karrier szempontjából általam azonosított krízisek hasznosnak bizonyulnak az érés bizonyos elemeinek elősegítése szempontból az életpálya során. Kimenetelében a szélsőséges értelmezés szerinti katasztrófa helyett inkább stagnálást, vagy rosszabb esetben regressziót idézhet elő. A krízis dinamikáját az érés pozitív és a negatív

kimenetele vagy „előmenetele” szempontjából fontosnak tartottam elemezni a disszertációmban.

Az általam választott krízisfogalom tehát a fejlődés velejárójaként jelenik meg. Különböző fajtái hozzárendelhetők az egyes karrierlépcsőkhöz, és az adott szinten szükséges készségek és tehetségelemek felszínre hozásában kapnak fontos szerepet. Sikeres megoldásaikhoz az adott karrierlépcsőre jellemző attitűd és gondolkodási keret kialakulásai tartoznak. Lehetséges kimenetelei a kutatásaim alapján a megoldás, stagnálás vagy blokk, illetve a regresszió jelenségeivel írhatók le.

Karrier

A karrier fogalmát az elméleti részben körüljártak alapján a disszertációban a következő módon használom. Legfontosabb eleme számomra, hogy a tehetség, a képességek felszínre kerülésének egy sajátos arénát, egy sajátos pályát vagy terepet kínál, ennek során tud megvalósulni az érés. Bár törekedtem rá, hogy az érvényesülés megközelítéseitől szigorúan elhatároljam érdeklődésemet, a karrierlépcsők alacsonyabb fokain (a végrehajtói és a tapasztalt munkatárs lépcsőknél) az érés megítélése, a teljesítmény mércéje és az érvényesülés mutatói erősen egybevágnak. A karrierlépcsők felsőbb fokain az érvényesülés és az általam választott karrierfogalom különbségei miatt viszont erősen elválnak egymástól. Emiatt kell hangsúlyoznom, hogy a kezdeti hasonlóságok ellenére ebben a munkában az életpálya pozícióinak sikeres megszerzése vagy megtartása nem jelenti feltétlenül a karrierérettség meglétét.

Karrierlépcső

A kutatásom alapján egy adott vállalat munkavállalói a karrierérettségük alapján öt különböző csoportba sorolhatók, melyek mindegyikére a többitől eltérő gondolkodási keret, paradigma jellemző. Az adott gondolkodási keretben a paradigmára jellemző kihívások találhatók, melyeket ebben a keretben gondolkodva lehet helyesen megoldani. Azt az öt szerepegyüttest nevezem karrierlépcsőnek, melyek a karrier során történő érésnek a kutatásomban részletezett módon felállított kategóriái.

Karrierérettség

A modellem alapján megállapított fogalom, melyben az egyes karrierlépcsők elérésének képességét mutatja a személy azáltal, hogy egy adott szinten, az adott karrierlépcső jellemző

gondolkodási keretének megfelelően képes gondolkodni, cselekedni, és elfogadja azt a szerepet, mely ehhez tartozik.

Feladatorientált – Célorientált típusú személy

Több kutató egyenesen személyiségvonásnak tekintette a feladatorientált, illetve célorientált megközelítést (Bradley – Hebert 1997), bizonyos kutatók a szervezeti kultúra hatására megjelenő attitűdnek, és a vezetési stílusból eredeztetik (Mesics 2014). Ismét mások a nevelés stílusából származtatják, és motivációs attitűdként tekintenek a fogalomra (Czető – Lénárd 2018). Az én megközelítésem szempontjából a munkához való hozzáállás motivációs faktoraként értelmezem. Így a fogalompárból fakadóan a feladatvégzésért (feladatorientált), illetve annak eredményéért (célorientált) vállalt felelősséget, elkötelezettséget értem alatta.

Stratégiai gondolkodás

Arra vonatkozó képesség, hogy a személy megértse és képes legyen a figyelem egyik fókuszában tartani a hosszú távú célokat a napi gyakorlatban történő működés közben is. Képesség a jövőre irányuló gondolkodásra a problémamegoldásban.

Operatív gondolkodás

A problémamegoldás során a jelenidejűség túlsúlya, a jelenre történő koncentrálás.

Operatív vezető – stratégiai vezető

A stratégiai vezető képes kiválasztani, melyik célt érdemes követni, rendszerint a munkaköréből fakadóan is ez a szerepe. Az operatív vezető pedig a kijelölt célt követi, meghatározza az oda vezető utat, kidolgozza a hogyant, megszervezi az eredményt. Az elnevezések megtévesztően egy-egy munkakör megjelölésének tűnnek. Ha ez lett volna a célom, akkor szívesen követtem volna a kutatásomban is Drotter (2010) modelljét, mert rendkívüli részletességgel és pontosan leírja az egyes munkakörök jellemző és szükséges kompetenciáit, értékeit és feladatait egy vezetői ranglétrát követve. Én a kifejezést pusztán a hatáskör és a rájuk jellemző szerep megjelölésére használtam, és csak egyes esetekben illesztem egy-egy munkakörhöz, amennyiben annak tényleg az a tartalma. Tapasztalatom alapján azonban ezt minden egyes pozíció betöltésénél újra ellenőrizni kell, emiatt tudományos és gyakorlati munkámban fokozottan hangsúlyozom, hogy az általam javasolt karrierlépcsők és a hozzájuk kapcsolódó terminológiák nincsenek statikusan munkakörhöz rendelve.

Stratégiai partner

A disszertáció szempontjából fontosnak bizonyult ezt a fogalmat bevezetni. Az egyik karrierlépcső megjelölésére használtam. Mégpedig azért, mert ez a szerep gyakran nem társul vezető beosztáshoz az emberek irányítását, direkt riportok, közvetlen beosztottak tekintetében. Sok helyen menedzsernek hívják, mert egy folyamatot vezet, azonban nem rendelkezik beosztottal. A kutatás során gyakran tapasztaltam, hogy embereket irányító vezetői munkakörben, valamint közvetlen beosztott nélküli munkakörökben is teljesülhet a stratégiai gondolkodás képessége, amely alapján az adott karrierlépcsőhöz rendeltem ezt a gondolkodási képességet, emiatt az elnevezés *stratégiai partner* lett.

Elhárító mechanizmus, hárítások

Sigmund Freud eredeti kifejezését Anna Freud 1936-ban fogalmazta meg a mai pszichológiai értelmében (Freud 1994). Eszerint azokra a tudattalan stratégiákra alkalmazta, amelyek segítségével az egyén a pszichés feszültségeit csökkenteni, megszüntetni igyekszik. A disszertációban egy speciális területre használtam. Azt találtam, hogy vannak bizonyos jellemző elhárítási mechanizmusok, melyek egy következő karrierlépcső szerepéhez, azok jellemző kihívásaival szemben mutatkoznak meg. A jellemző elhárító mechanizmusok, melyek segítségével a paradigmákra és azoktól történő visszacsúszásra tettem következtetéseket már nem Anna Freud besorolását követik – bár megfeleltethetők annak –, hanem a hárítások tartalmát írja le, ezért inkább jellemző hárításoknak neveztem őket a disszertációban.

Operatív örvény

Rendszerint a kiemelkedően nagy mennyiségű ad-hoc feladat képtelenné tehet bennünket arra, hogy stratégiai gondolkodást végezzünk. Nem ritkán a stratégiai irányokat ilyenkor nem megfelelően követik, vagy nem időben változtatják, emiatt még kevesebb idő marad. Ezt a fajta jelenséget, a „hullámok átcsapnak a fején” hatást hívjuk operatív örvénynek (Bognár 2013a). Az egyik vizsgálati alany öniróniáját idézve: „Nincs idő cipőt kötni, mert most futni kell”. Az operatív vezető elnevezésű karrierlépcső után következő stratégiai partner nevű karrierlépcső krízisében az operatív örvény rendkívül fontos szerepet játszik. Az ennek való ellenállás képessége teszi „felszínre hozottá” a stratégiai gondolkodás adottságát, potenciálját vagy képességét. Az operatív örvény idézheti elő a regressziót, azonban az érett stratégiai partner képes időnyomás ellenére is megállítani a rohanást azért, hogy ne tegyen stratégiailag felesleges

vagy ellenjavallt lépéseket pusztán az „önmagunk utolérése” céljából generálódott rohanás miatt.

Politikai gondolkodás

A stratégiai partneri szint felett, a legutolsó azonosított karrierlépcső, a topmenedzseri karrierlépcsőn jellemző, egyik gondolkodási paradigma. A döntések rejtett szálainak, sokszor mögöttes érdekeinek megértését, a szálak mozgatásának képességét értjük alatta. A stratégiai partneri szinthez képest egy kezdeményezéshez nem a legmegfelelőbb szakmai érvek szükségesek ezen a szinten, hanem a megfelelő támogató megtalálása és az ügy mellé állítása. A politikai gondolkodás képessége kérdőíves módszerrel is jól detektálhatónak tűnik, míg a többi szükséges gondolkodási elem inkább a gyakorlatban vagy AC-n mutatkozik meg jól. Emiatt egészen a modell teszteléséig csak a politikai gondolkodás paradigmájával írtam le a topmenedzseri kategória jellemző paradigmáját.

Végrehajtó szerep

A karrier legalsó érettségi formájában, jellemzően feladatorientált megértéshez tartozó feladatkör.

Játszma, szervezeti játszma

A modell egyes elemeinek valós környezetben való vizsgálatának leírása közben nem tudtam megkerülni a fogalmat. Az egyes szerepek hárításával kapcsolatban merült fel a leírásban. Eric Berne írta le pontosan a játszmák működését (Berne és mtsai 1984). Megfogalmazásában „a játszma nem tudatos, trükkös lépések sorozata valamilyen rejtett lélektani előny kicsikarására”. A szervezetben zajló munkahelyi és egyéb kulturális játszmák fogalmait a disszertációban nem használtam, a kutatásomban viszont támaszkodtam ilyen ismeretekre a modellem üzleti helyzetben való tesztelése közben.

3.1 Konceptualizáció

A fogalmak közül kiválasztom azokat, amelyeket a kutatásban változókként, illetve adatként kezeltem.

A paradigmajelenségek jellegét vizsgálva az egyes szerepekhez tartozó paradigmák jellemző jegyei alapján azonosítottam a karrierlépcsőket, feltételezve, hogy adott karrierlépcsőn meghatározott szerep, paradigma az elfogadott.

A regressziók fajtáit egyfelől utalásként értelmeztem az adott karrierlépcsőre, valamint következtetéseket tettem a szereppel kapcsolatos attitűdre és levezettem belőle a krízisek dinamikáját, ezáltal az elemzésnek és a kiválasztás prognózisának eszközévé tettem. Az azonosított elhárító mechanizmusok fajtái alapján szintén a karrierlépcsők jellemző kríziseinek dinamikájával kapcsolatban vontam le következtetéseket.

4. Empirikus kutatás

4.1 Módszertan

A módszertan kialakításánál figyelembe kellett vennem, hogy egy összetett rendszert vizsgálok, melyben rendkívüli nehézséget és sok gyakorlati szépséget jelent az, hogy rengeteg változó befolyásolhatja az eredményeket, amelyek nehezen mutatják meg magukat tisztán. Ahhoz, hogy jól megválasztott kutatási kérdéseket tudjak vizsgálni, törekszem mégis a lehetőségekhez mérten tisztán, az egyéb változóktól mentesen, vagy azokat pontosan körülhatárolva vizsgálni az egyes kérdéseket.

Mivel nem elengedhető szempont, hogy a gyakorlatban alkalmazható modellt alkossak a kutatási kérdések vizsgálatával és az azt követő következtetésekkel, a megközelítésem ellenőrzésére és igazolására különböző módszerek ötvözetét alkalmaztam.

4.1.1 Az állásinterjú mint adatgyűjtési eszköz

Az interjúkészítés technikája a karrier érési folyamatainak vizsgálatakor viszonylag kézenfekvő módon a gyakorlatból fakad. Az állásinterjúk célja ugyanis a jelöltek egy adott pozícióra való megfelelésének vizsgálata, a beválás minél pontosabb előrejelzése. Az állásinterjúk technikáját tekintve az egyik leghaladóbbnak elfogadott módszert, a strukturált mélyinterjút többek között König és munkatársai írják le (2007). Ennek legfontosabb eleme, hogy egy előre megfogalmazott munkaköri profil alapján meghatározott forgatókönyvet követ az interjú témájában és kérdésköreiben. Az egyes témákban azonban gyakorlati érvek mentén meghatározott mélységben mélyed el az interjút vezető személy, hogy az egyes válaszokat logikai érvekkel, példákkal, azok értelmezésével is bizonyítani tudja. A munkaköri profil kialakításának kérdése számomra fontos szempontnak bizonyult, egyik fontos felismerésnek számítom, hogy értelmetlen kockázat arra számítani, hogy egyes munkakörök, az azokhoz tartozó felelősség és hatáskör – és ezzel várhatóan a szükséges érettségi fok – ugyanazt takarja a jelölt referenciáiban megjelenő és a pályázott pozíciót kínáló vállalatok esetében. A kiválasztás gyakorlatában egyes szakemberek kritikával illetik az interjúhelyzetet amiatt, hogy több lehetőséget biztosít a jelölt számára, hogy a pozíció elnyerésének céljából torzítsa a róla kialakított képet. Nyilván nem zárójelbe tehető ebben a kérdésben az interjút készítő személy tapasztalata, de magam is észleltem, hogy a rutinosabb jelöltek felkészültségükből fakadóan több képességgel rendelkeznek a megtévesztésre. Nem ritkán erre csak valamilyen megmagyarázhatatlan gyanút érez a kiválasztási szakember, és a kockázatvállalásán múlik,

hogy a mélyinterjú szabályai szerint tovább nyomoz, vagy elengedve a helyzetet inkább egy megnyugtatóbb jelölt mellett dönt. Ennek a dilemmának a kivédésére, a helyzet mélyebb megismerésére bevethető egy jóval költségesebb és hosszabb módszer, az assessment center.

4.1.2 Assessment center

Ahogy a tehetségmenedzsmentről szóló pontban említettem, néhány tanulmány hangsúlyozza az assessment center (AC) előnyét abban a tekintetben, hogy az esélyes jelöltek közötti különbséget ezzel lehet a lehető legjobban kimutatni (Krause – Gebert 2003, Lievens 2008). A szakemberek azt a gyakorlatot keresik, amelyben az egyes kiválasztási módszerek vegyítése jól működik, az egyes megközelítések előnyei kiegészítik egymást, és a beválás előrejelzése közben elkövethető hibák számát ezzel minimálisra csökkentik. Az AC bevett alkalmazása gyakorlatban tehát inkább a többi szűrési feltétel kiegészítéseként szolgál, mint nagyszámú jelölt kiválasztására, a „nem" döntést ugyanis jóval olcsóbb és gyorsabb megoldásokkal is biztosan meg lehet hozni. A módszer szintén törekszik magas szinten megismerni a jelöltek által megpályázott munkakör profilját, az AC vezetője kidolgoz néhány csoportos gyakorlatot, játékot, mellyel az adott pozíció jellemző kihívásait csoportos formában tudják a jelöltek a szükséges kompetenciák gyakorlatban történő megjelenését vagy annak hiányát bemutatni. A jelölteket az AC során nem ritkán a jelöltekkel azonos számú vagy több bíráló figyeli. A gyakorlatok között szerepelhet csoportos problémamegoldás, adott feladatra felkészülés utáni egyéni prezentáció, szituációs játék stb. Nem lehetetlen azonban az AC bizonyos elemeit, például a szituációs játékokat beépíteni az interjúhelyzetbe. Ezeket a szakemberek, laikusok számára megtévesztően, mikro AC-nak hívják.

Az assessment center szakirodalomban ismertetett módszeri közül a csoportos problémamegoldást használó és azt értékelő módszereket helyeztem előtérbe, melyeket a kutatásom tesztelési szakaszában egy potenciálokat mérő kérdőíves eljárással, valamint a kríziselemzési módszerrel egészítettem ki. A kríziselemzési módszert fontosnak tartom valamivel részletesebben kifejteni.

4.1.3 Karriertanácsadásokon végzett interjú

A karriertanácsadások során használt interjú inkább a körülmények, az alanyok motivációja, és ebből fakadó őszinteségük tekintetében, mint módszertanában különbözik az állásinterjún használt interjútechnikától.

4.1.4 A kríziselemzési módszer mint kiegészítő eszköz

A disszertációm megfigyelési szakasza jelentősen támaszkodik munkaerő-közvetítői tevékenységem tapasztalataira, melynek során több ezer állásinterjút vezettem. Nem kizárt, hogy ezek a tapasztalatok vezettek a disszertációm témájához is. A kialakult saját módszerem során megfigyeltem, hogy a beválást pontosabban tudom előrejelezni, ha feltérképezem a jelöltek legkülönbözőbb kríziseit, melyek a munkával közvetetten vagy közvetlenül összefüggtek, azok megoldási útját, vagy esetleg elakadását (Bognár 2013a). A pályázott pozícióhoz, illetve azok jellemző kihívásaihoz tartozó krízisek tekintetében nem meglepően eredményesebbnek mutatkoztak azok a jelöltek, akik az adott krízist sikeresen zárták. Őket követték azok, akik ugyan nem voltak sikeresek, de tisztán, tudatosan látták kudarcaik mögötti belső tényezőket, és nem kerülni próbálták a jellemző kihívásokat. Kedvezőtlen prognózis készült azonban azokról a jelöltekről, akik a kudarcok mögötti belső faktorok helyett a sorsot, a külső elemeket tették hibássá. Nem ritkán megfigyelhető volt, mintegy a krízis fennmaradását igazolva, hogy a jelölt az előző munkahelyein rendre hasonló helyzetbe fut bele, mintegy megismételve azt a krízishelyzetet, melynek megoldását nem látja át. Ennek dinamikáját Szondi írta le Sorsanalízis című művében (Szondi 1963, idézi Gyöngyösiné 2001), bár ő pszichiátriai megbetegedések során figyelte meg a jelenséget. A kríziselemzési módszert (Bognár 2013a) az AC-k és az interjúk beválást segítő, kiegészítő módszereként javasoltam. A disszertációmban a modell kialakításához a teljes módszertani eszköztáramat átszövi a krízisek elemzésének módszere.

A kríziselemzési módszer rövid összefoglalása

Interjúhelyzetben (állásinterjú és tanácsadási helyzetben)

1. Munkaköri profil

   Az interjúztató arra kéri az alanyokat, hogy fogalmazzák meg, mire terjed ki munkakörük.

   Az adatgyűjtés során a legtöbb esetben információkat tud szerezni az egyén munkakörével kapcsolatos kliséinek hozzávetőleges számáról, az összetettségről, a kihívásokhoz való viszonyulásról. Az elemzés során különbségek észlelhetők a válaszok megközelítését illetően. Például a felelősség helyett a feladatok felsorolását, az összetettség helyett egy-egy kiragadott feladat hangsúlyozását teszi meg a jelölt, vagy éppen fordítva. Bizonyos esetekben pedig nem feltétlenül informatív a kérdésre adott válasz.

2. Sikerek és kudarcok

   Az interjút vezető arra kéri a jelölteket, hogy idézzenek fel néhány sikert és néhány kudarcot. Ennél a kérdésnél a siker legtöbbször egy legelőször megoldott feladat vagy új feladat kapcsán kerül megfogalmazásra. A sikerek jellegéből, a sikerek fajtáiból az összes adat ismeretében bizonyos csoportok állíthatók fel. A másik fontos adat, hogy akár a kudarcok, akár a sikerek esetében a megfogalmazásokban különbségek fedezhetők fel abból a szempontból, hogy a személy mennyire és milyen élménnyel hagyta el a komfortzónáját. A kudarcok ugyanilyen érzékeny bizonyossággal utalhatnak egy adott szerepkörre.

3. Frusztráció leírása

   Az interjút vezető arra kéri az alanyokat, hogy sorolják fel, és idézzék fel egy munkával kapcsolatos frusztrációjuk részleteit. A frusztráció lehet emberi, képességbeli, együttműködésbeli stb. Legtöbbször összetett a frusztráció, de rendszerint található olyan komponens, amely a személy krízisére utal. Főleg akkor, ha egy szerepkörben még nem sikerül felszínre hozni azokat az elemeket, amelyek a sikerének faktorai. A karrier alacsonyabb fokán ezek személyében rejlő paradigmához kötődnek, a közepétől felfelé viszont érdekes, hogy az eredményesség nem egyedül a teljesítmény függvénye – és épp ez a változás mutat egy-egy újabb paradigmát. Így összeszámolható, hányféle újabb és újabb szerephez kötődő frusztrációfajta jelenik meg, hányféle újabb kihíváshoz tartozó elsajátítandó attitűdöt igényel a beválás, hányféle újabb paradigmában kell a személynek otthonosan mozognia. Észrevehető, hogy a krízis hosszú ideig tartó fennmaradása azzal függ össze, hogy a személy az új paradigmában is az előző karrierlépcsőn, sok esetben az előző munkakörben bevált megoldókulcsot próbálja alkalmazni. Ez a regresszió a krízis nagyon jellegzetes jelének bizonyul. Az is észrevehető, hogy az új szerepből, új paradigmából a régibe való visszacsúszás két egymást követő karrierlépcsőnél is fennállhat.

   A második kutatási kérdés, az egymásra épülés gondolata a regresszió és a hárítás kapcsán megjelenő két paradigma visszatérő mintázatai kapcsán merült fel.

4. Az új szereppel kapcsolatos hárítás azonosítása

   A fent említett stresszhez tartozik egy jellegzetes hárítás az új paradigmával kapcsolatban. A válaszok alapján összegyűjthetők azok a hárítási formák, amelyek minden egyes karrierlépcső esetén hasonló megfogalmazással, hasonló tartalommal jelennek meg. Ezek a hárítási formák hasonlóan működnek, mint az elhárító mechanizmusok (Freud, A. 1994), tartalmukat tekintve viszont az adott paradigmához

tartozó jellegzetességet mutatnak. Ezek a hárítások a regresszió motorjaiként működnek, és a személy stresszélményét hivatottak csökkenteni.

5. Az érett, illetve az éretlen megküzdési stratégia azonosítása (Törestad és mtsai 1990)

   Önmagában a legnagyobb stresszrezisztenciát igénylő, legérettebb problémafókuszú megküzdési (coping) stratégiák nem informatívak a karrierlépcsőt illetően, viszont nagyobb törekvést mutatnak az új paradigma elsajátításához. Sokkal informatívabbnak bizonyul a szerep tudatos elfogadása, mint a megfelelési törekvések.

   Mind a karriertanácsadások, mind pedig az interjúk során figyeltem ezt a faktort, a kutatási kérdések elemzésekor azonban ezt a faktort nem tekintettem elég megbízhatónak sem a krízisek, sem pedig a karrierlépcsők azonosítása szempontjából.

6. Hatáskör meghaladása

   A hatáskör meghaladásához tartozó stresszel kapcsolatos válaszok igen informatívak. Az egyre magasabb felelősség egyre magasabb megértést, egyre összetettebb gondolkodásmódot igényel. Amennyiben ez a „dolgok mélyére látás" stresszt okoz, akkor azt kell az interjút készítőnek nagyon megfigyelnie, hogy vajon egy új megoldóképlet hiányában történik-e ez, illetve azt hogy az egyes jelölteknél a stressz eltűnése, azaz amikor a feladat komfortzónán belülre kerül, összefügg-e az új paradigmával való átitatódással.

7. Felettes munkaköri profilja

   A felettes pozíció felelősségi körének leírását kéri az interjúztató az alanyoktól. Amennyiben a felettes szerepe egy következő karrierlépcsőt jelent, rendkívül informatív, mennyire eltérnek a leírások a felettesek által adott leírástól. A nyelvezet szolgáltat használható információt a gondolkodási keretről. A fent említett mélyebb belelátás csak akkor érkezik az alanyoktól a felettes munkaköréhez tartozó felelősségi körökről, ha a személy már érlelődött a következő karrierszintre. Addig a felelősségi kör helyett inkább feladatleírásokat vagy sztereotip megfogalmazásokat kap az interjú készítője. Pl. „a főnök ugyanazt csinálja, mint mi, csak jobban ért hozzá", „kijavítja a munkánkat" stb.

8. Munkaszervezés

   Azt kérdezi az interjúztató a jelöltektől, illetve a karriertanácsadás alanyaitól, hogy milyen saját rutinnal rendelkeznek a feladataik ütemezésére. Itt megvárja a sztereotip választ, majd megkérdezi, két hasonlóan fontos és hasonlóan sürgős kérdés közül melyikkel kezd, ha maga dönthet. Majd indoklást is kér. Az indoklásból nem ritkán

felszínre kerül valamilyen halogatás, vagy szerephárítás. Ezt a fent említett kérdésekkel pontosan leíratja az interjút készítő személy.

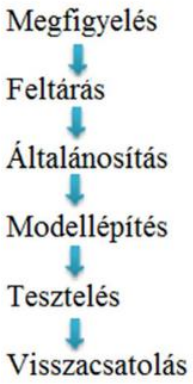
AC helyzetben

Az AC-n történő adatgyűjtés megfigyeléses módszeren alapul, azonban a kérdéses kategóriákra az interjúhelyzettől eltérően az AC-t vezető személy nem rákérdez, hanem a lehetőségekhez mérten előállítja azokat a helyzeteket játékos, de mégis kellő mértékű feszültséget keltő formában, melyek a pozícióhoz tartozó karrierlépcső jellemző szerepét kívánják, így a megfigyelt résztvevők adott paradigmában átélt magabiztossága megmutatkozik. Az assessment center feladatait (1, 2, 3 sz. melléklet) a kríziselemzési módszer legjobb kihasználásához úgy építi fel a vezető, hogy a pályázott pozíció karrierlépcsőjéhez tartozó paradigma keretein belül erőfeszítéssel ugyan, de megoldhatók, azonban a paradigmát nem ismerők számára kínálkozik az előző karrierlépcső paradigmájában érvényes megoldási irányra is lehetőség. Ezek azonban vagy téves eredményre, vagy megrekedéshez vezetnek. Az AC feladatai akkor vannak megfelelően összeállítva, ha nehézségük előidézi ezt a fajta paradigmaváltó jelenséget. Ha túl könnyű, akkor sztereotip megoldásokkal a krízis megmutatása nélkül is megoldják a feladatot a résztvevők. Ilyenkor az AC nem tud különbséget tenni az ígéretes és az elutasítandó jelöltek között. Ha pedig túl nehéz feladatot ad a vezető, akkor azért nem tud különbségeket tenni, mert a szükséges karrierlépcsőn már kellő jártasságot felmutató jelölt is ugyanúgy nem tudja megoldani a feladatot, mint az, aki még messze lemarad érettségben. Ha sikerül optimális erősségűre állítani a feladatokat, a zajló krízisben jellemzően az összes jelölt érettségi szintjének megfelelően megpróbál befolyással lenni a többiekre, így a regressziónak való ellenállást vagy a befolyásolhatóságot is meg tudják mutatni a jelöltek. Ebben a kríziselemzés és a kiválasztás céljai teljesen megegyeznek. Többféle AC felépítési módszertant ismerhetünk (Lievens 2008), a kutatásomban használt módszertan szerint az AC forgatókönyve épp a fenti cél miatt nem annyira merev. A feladatok nehézségi fokán a feladat közben lehet könnyíteni, illetve nehezíteni annak függvényében, hogy az adott csapat milyen mértékig kerül kritikus helyzetbe a megoldások próbálása közben. Az AC vezetőjének így lehetősége van az időkorlát bejelentésével (akár torzítva azt) fokozni a stresszt, vagy egy túlságosan megrekedt helyzetben egy-egy célirányos kérdéssel segíteni a csapatot. Az 1. számú mellékletben szituációs játékokat is olvashatunk. Ebben lehetőség nyílik a jelölteket egymással párba állítani, de valamelyik bíráló is lehet a jelölt partnere. Ez esetben több lehetőség nyílik a feladat nehézségi fokán a szituáció közben állítani.

4.1.5 Esettanulmány

A kutatási megközelítésemben alapul vettem a menedzsment tudományok körében alkalmazott esettanulmány módszerének kutatási modelljét (Eisenhardt 1989, Eisenhardt – Gaebner 2007, Yin 2009).

Az esettanulmány a kvalitatív módszerek közé tartozik, és célja, hogy az egyes jelenségek mikéntjét, a háttérben húzódó összefüggéseket tárja fel. A választott kutatási módszeremet 6 szakaszra bontottam, amelyek nem feltétlenül időrendben, hanem logikájuk mentén sorolódnak külön részekre. Az esettanulmány egyik elfogadott modellje szerint (Kun 2005, idézi Sólyom 2012) a kutatás rendszere jól elkülöníthető alkotóelemekre tagolódik. Ezek a megfigyelés, feltárás, általánosítás, modellépítés, tesztelés (12. ábra).



9. ábra A menedzsment tudományok esettanulmányi kutatásának szerkezete Forrás: Kun (2005) nyomán Sólyom (2012)

Az esettanulmányi megközelítést mint kutatási módszertant azonban a számomra legtöbb kutatási terepet biztosító vállalat esetében megnehezítette néhány tényező:

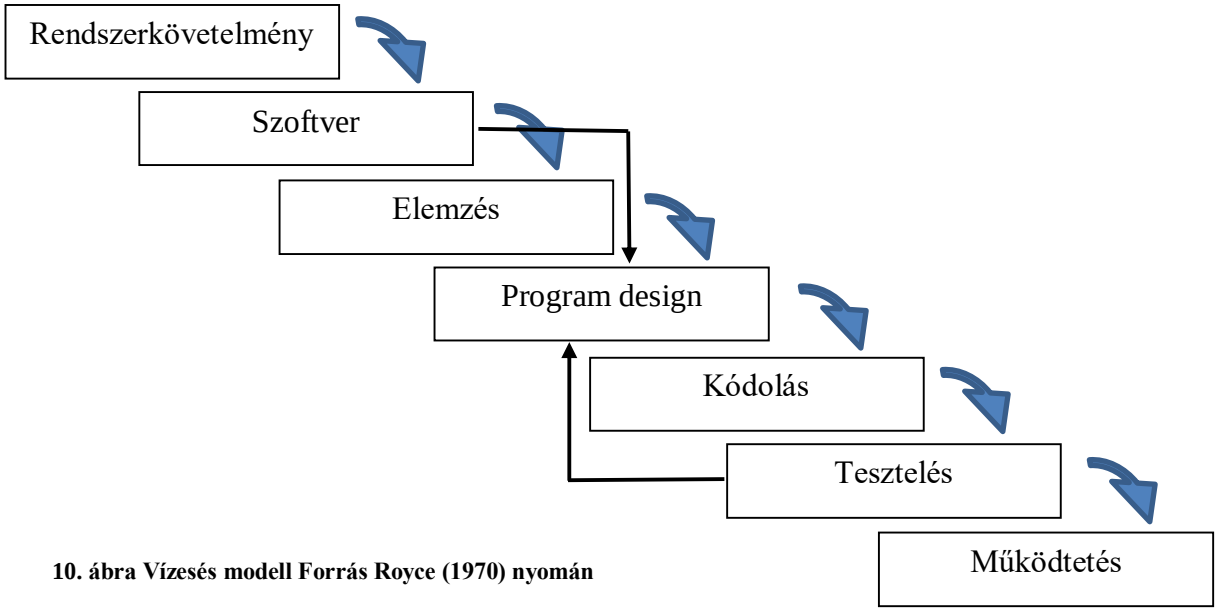
- A vállalatok szervezeti formáinak egyre összetettebbé válása, a munkakörök differenciálódása, a vállalatirányítási rendszerek térhódítása, folyamatosan változó vállalati folyamatok és azok szabályozási rendszere megváltoztat bizonyos adatgyűjtési lehetőségeket.
- Megváltozik a következtetések érvényessége és általánosíthatósága, mivel összetett rendszerek vizsgálatakor korlátozottak a lehetőségek, hogy megállapíthassuk, mennyire érvényesek a következtetések egy másik összetett rendszerben, például egy másik vállalatnál, vagy egyazon vállalat másik régióban található telephelyén, netán egyazon telephelyén egy másik szervezeti egységben.

- Megváltozhat a kvalitatív kutatások adatgyűjtési biztonsága, amennyiben a kutatónak szembe kell néznie a sajátos szervezeti játszmákkal, amelyek miatt a vállalatok bizonyos információkat jól érthető érdekek mentén torzítva vagy kisebb mennyiségben hajlandóak rendelkezésre bocsájtani.
- A kutatás során egyes jelenségek alátámasztására választott jelenségek érzékeny természetükből fakadóan nem teszik lehetővé a vállalat teljes bemutatását.
- Az adatok hitelesítésének szerepét betöltő vezetői validálás miatt csak népszerű eredményeket lehetne közzétenni.
- A vállalatnál az egzisztenciális biztonság érzése rendkívüli, ráadásul időben változó módon befolyásolja nem csak a válaszadási hajlandóságot, de még magát az érettségre vonatkozó értékelést is.
- A hosszú távú vállalati elköteleződés esetlegessége miatt hosszan tartó, igényes kutatást nem tudtam végigvinni, a részeredmények pedig lehetetlenné tették a módszertan klasszikus modelljének következetes használatát.

A kutatási adataim tesztelése tehát az erősen megváltozott körülmények és a kutatási téma természete miatt nehézségekbe ütközött, így módosítanom kellett a 12. ábrán bemutatott lineáris kutatási megközelítést. Ehhez hasonló megváltozott körülmények és igények egy másik iparág fejlesztési modelljeinek szükséges megújítását hozta. Ebből merítve kiküszöbölhetőnek tűnt a fenti nehézségek jelentős része. Ez az iparág az informatika, ahol a projektek esetében a szoftverfejlesztési modellek megváltozott körülményekhez igazodó agilis módszertanát vettem kölcsön. A logika követhetősége kedvéért röviden bemutatom az általam használt agilis fejlesztési modellt, mellyel az esettanulmány klasszikus kutatási szerkezetét némileg módosítottam.

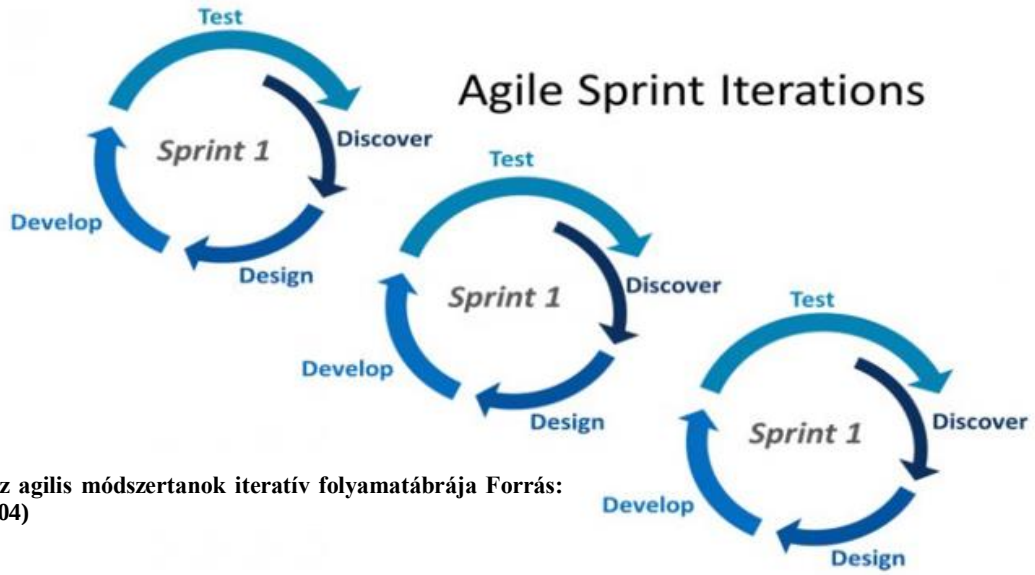
4.1.6 Informatikai fejlesztési modellek

Az informatikai fejlesztési módszerek közül az egyik klasszikus megközelítés a vízesés modell (Bell – Thayer 1976). Ebben a feladatok lineáris egymás után következése adja a projekt strukturális vázát, némi lehetőséget adva a visszacsatolásra (10. ábra).



10. ábra Vízesés modell Forrás Royce (1970) nyomán

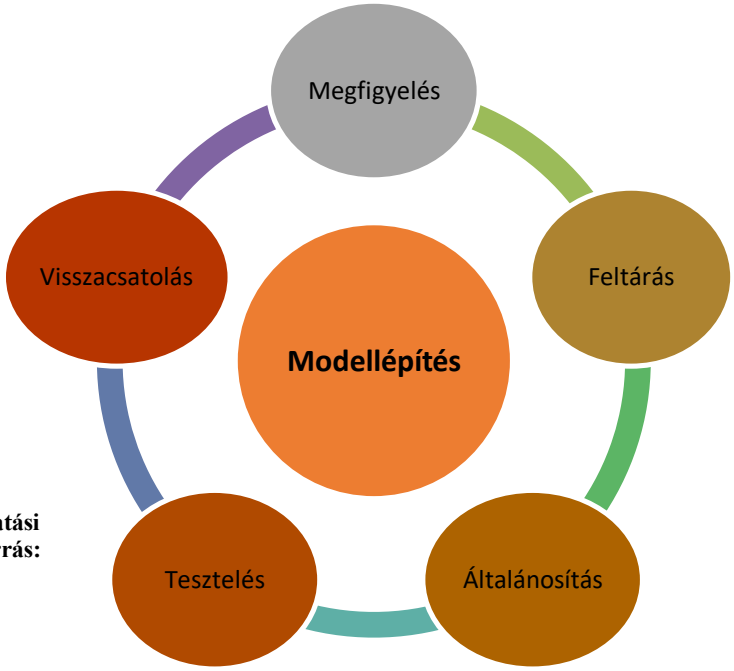
A régi, klasszikus modell rendkívüli módon átláthatóvá teszi a fejlesztést, egy fejlesztési fázis csak akkor kezdődhet el, ha az előző fázis már befejeződött. A lineáris munkavégzéstől való eltérés lehetséges ugyan, de rendkívül költséges. A módszer rugalmatlansága miatt azonban a gyakorlatban egyre inkább átveszik a helyét úgynevezett agilis módszertanok, melyből a ma egyik legnépszerűbb a Scrum modell (Sutherland – Schwaber 2007). Nem kívánom teljes részletességgel leírni a Srum által kínált keretrendszert, de egy fontos elemét kiemelném, mely a választott kutatási módszertanomhoz adott ötletet. Ebben az agilis módszertanban az egyik rugalmasságot és hatékonyságot növelő elem, hogy a teljes termék fejlesztését kis egységekre bontják, és részekben fejlesztik. Az egyes rövid fejlesztési ciklusok (sprintek) során a termék egyes előre meghatározott funkcióit fejlesztik ki, melynek eredményét rendszeresen egyeztetik a megrendelővel. Ez arra teszi képessé a fejlesztési modellt, hogy az állandóan változó igényekhez gyorsabban tudjon alkalmazkodni. A régi lineáris modellt ugyanis rendkívül költségessé, sőt, működésképtelenné tette, hogy mire egy teljes fejlesztés a végére ért, már sokszor más volt pl. a megrendelői igény. Az agilis módszertanok a lineáris fejlesztéssel szemben iteratív, inkrementális módon, ciklusonként finomítva, kibővítve hozzák létre a terméket, a fejlesztési iterációk spirális végrehajtásával (11. ábra).



11. ábra Az agilis módszertanok iteratív folyamatábrája Forrás: Bruton (2004)

A fejlesztési megközelítéseknek az agilis módszertanok irányába történő elmozdulását inspirálónak találtam a kutatási módszer kialakításánál. Hasonlóan összetett, sok gyakorlati körülmény által befolyásolt helyzettel találkoztam ugyanis, és szükségem volt a feltételekhez jobban igazodó esettanulmányi szerkezetet kialakítanom. Az agilis fejlesztési módszertanok ötletét ebben használtam fel.

Mivel a kutatásom tárgyát képező rendszer is egy folyamatosan finomodó, változó, részekből összeálló modell, ezért az esettanulmány szerkezetét is egy körkörös ciklus mentén rendeztem újra (12. ábra). Ennek során a modellépítés került a központba, és minden egyes szakasz folyamatosan finomította, alakította a kialakult modell egy-egy aspektusát.



12. ábra A választott kutatási módszertan szerkezete Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban megemlítek néhány olyan elméletet, mely az adatgyűjtési eszköztáram kiválasztásához adott segítséget. A vegyes módszertanú kutatás

4.1.7 Vegyes módszertanú kutatás

A társadalomtudományi kutatásoknál, az előre nem látható kategóriák kialakításánál a pontos és használható eredményekhez bevett gyakorlat vegyes módszertant, kvalitatív és kvantitatív vizsgálatok rendszerét alkalmazzák (Simon 2016, Neulinger 2016). Mivel a karrierérettség kategóriáinak, választott elnevezés szerint a karrierlépcsőknek a megállapítása hasonló kihívásokkal küzd, mint a szakirodalmi részben bemutatott szegmentációkutatás, ezért ennek a szakterületnek a tudományos módszerét használtam.

A sikeres kutatás érdekében a társadalomtudományi kutatások közül választanom kellett olyan iparágat, ahol legalábbis hasonló kihívásokkal küzdöttek a kutatók, és sikerült olyan frappáns kutatási módszereket találni, amelyek érvényes és megbízható adatokkal tudtak szolgálni. Ez az általam választott terület a marketing, azon belül is a szegmentációkutatásban alkalmazott vegyes módszertanú kutatás (Kotler 2008). A termékek potenciális célcsoportjai bizonyos szegmensekre tagolhatók, de ezeket szinte lehetetlen logikai alapon felépíteni. A termékek gyártóját és forgalmazóit a legnagyobb meglepetések érhetik, az ellkövethető gyártási, kommunikációs, fejlesztési, terjesztési vagy esetleg logisztikai hibák pedig rettentően drágák lehetnek. Emiatt a szegmentációkutatás tétje üzleti szempontból óriási. Ráadásul ahhoz, hogy megfelelő üzleti, marketing, vagy fejlesztési döntéseket hozzanak a vállalatok, a kutatásoknak rendkívül pontosnak kell lenniük úgy, hogy sok esetben még a helyes kérdés feltevése is a kutatás része. Ezekben az esetekben alkalmaznak a marketingügynökségek vegyes módszertanú kutatást (Simon 2016, idézi Neulinger 2016). A vegyes módszertanú kutatás a kvalitatív és kvantitatív módszer kombinálását jelenti. A kvantitatív kutatás strukturált metódus, amelyet nagy és beállítottan reprezentatív mintán végeznek el. A kvalitatív kutatás nem a számszerűsítésre és az általánosításra törekszik, hanem arra, hogy a kutató figyelmét felhívja bizonyos jelenségekre, feltárjon egyes dinamikákat, gyakorlatban tudja érzékeltetni, ha nem is a teljesség igényével, a fogyasztók bizonyos reakcióit, értékítéleteit, gondolkodását, érzelmi viszonyulásait, attitűdjét az adott kérdéshez, lehet ez valamilyen termék, szolgáltatás, politikai párt vagy egy cég image-e. A vegyes módszertanú kutatásokban nem ritkán az is a szerepe a kvalitatív kutatásoknak, hogy megfelelő alapot, jó kérdéseket szolgáltasson a kvantitatív kutatás számára. Az informatív szegmentációkutatás esetén például élhetetlenül hosszú, költség és időigényes kérdőívekkel lehetne csak érvényes és releváns adatokat gyűjteni

egy megelőző fókuszcsoportos kvalitatív vizsgálat nélkül, amelyben a kutatók információkat szereznek arról, hogy melyek a potenciális célcsoport lehetséges motivációi, attitűdjei, reakciói. Ennek segítségével derül ki, hogy mire vonatkozzon a kvantitatív kutatás (Simon 2016). Nem ritkán lefolytatható egy kis mintán történő, még nem reprezentatív kutatás, melyek eredményeinek értelmezésében szintén bevethető újabb kvalitatív kutatás, például moderált, informatív fókuszcsoportos kutatás (Kotler 2008), mellyel könnyebben értelmezhetők az eredmények, illetve elkerülhetők olyan anomáliák, amelyek vagy a kvantitatív kutatás esetleges módszertani hibájából következnek be, vagy egyszerűen a piac bizonyos fokú kiszámíthatatlanságából fakad. Ezt követi egy nagy mintán végzett reprezentatív kvantitatív kutatás. Sok esetben a kvalitatív kutatás által feltárt összefüggések számszerűsítését és általánosítását végzi a kvantitatív kutatás (Neulinger 2016). Ennek az általánosításnak a célja azonban már nem az egyes szegmensek igazolása, az eddigi eredmények validálása, hanem a marketing stratégiai döntéseinek megalapozása. A szakemberek itt már arra kíváncsiak, hogy a célcsoportjuk hány százaléka sorolható be az egyes szegmensekbe, és hogyan szólíthatók meg – nem ritkán különböző módon – az egyes szegmensbe tartozó személyek. Adott esetben a termékfejlesztés is ezeknek az adatoknak a birtokában tervezi meg a termékek tulajdonságait és a gyártási mennyiségeket.

A megalapozottabb következtetések levonására tehát mindenképpen javasolt valamilyen vegyes módszertant kialakítani. A két módszertan kevert használatával könnyebben biztosítható egy koncepció mély megértése, emellett pontos statisztikai elemzés is készíthető. Bryman kutatásában tartalomelemzésnek vetett alá nagyszámú vegyes módszertanú kutatást, és megállapította, hogy a kutatási célok a következő csoportokba voltak oszthatók: az érvényesség növelése, az egyes információk és eredmények interakciójának, egymásra épülésének megértése, és a mélyebb megértés, valamint az eredmények pontosabb interpretációja (Bryman 2006). Mivel disszertációm kutatási motivációjában ezek a szempontok jelennek meg legerősebben, a kutatásom modellépítési szakaszában a Simon (2016) által leírt vegyes módszertanú kutatás ismertetői alapján állítottam fel a folyamatot, és kvantitatív módszerek egymásutánját alkalmaztam.

4.1.8 Validálás

Kutatásom modellépítési szakaszában karrierlépcsők egyes szintjein azonosított érettség validálására különböző eszközök bizonyultak érvényesnek. Míg az első két lépcsőn lévők esetén az érettség megállapítására használhatónak bizonyultak a vállalati KPI-ok és a vezető

által megfogalmazott teljesítményértékelés, addig a második két lépcsőn lévők szerephez szükséges érettségének megállapítására bonyolultabb módszert kellett alkalmaznom. Ebből a gondolatból fakadóan egy pozíció megtartása pontosabban jelzi az adott szint szükséges érettségének elsajátítását az alsóbb szinteken, mint a harmadik, negyedik szinten. Az ötödik karrierlépcső érettségének megállapításához a vállalati KPI-ok magas szinten teljesítése csak nagyon közvetetten, pontatlanul és sok ellentmondással utal a karrierérettségre, ezért itt egyedi szempontrendszert vezettem be, melyet a vegyes módszertanú fókuszcsoportok alkalmával használtam.

4.1.9 Potenciálok meglétét vizsgáló kérdőív

Kutatásom tesztelési szakaszában, a fent említett assessment center kiegészítő szűrőfaktoraként hasznosítottam. Az assessment center feladata a felszínre került kompetenciák és a karrierérettség vizsgálata volt. A vállalat által használt „The Predictive Index" nevű teszt (Applegate – Weber 2019) szolgált arra, hogy feltételezhessük, a vizsgált kompetenciák a készség, illetve potenciál szintjén minden egyes jelöltben igazoltan megvan. Ez tölti be Gagné (1985) modelljének megfelelően az adottság mérését, amit Carless (2009) is azonosít a kiválasztásra javasolt tesztjében, de ő is megelégszik a potenciál lehetőségével.

4.1.10 Tréninggyakorlatok elemzése és fejlesztés

Az AC mint kiválasztási módszer és a tréning mint fejlesztési eszköz is használ sokszor hasonló, néha teljesen megegyező feladatokat, melyet a jelölteknek, illetve a tréning résztvevőknek meg kell oldania. A cél azonban eltérő. Míg az AC leginkább a jelöltek érettségének és kompetenciájának szintjét vizsgálja, addig a tréningek során a gyakorlatok célja a fejlesztés. Mindkét esetben a gyakorlatok megválasztásánál lehet egy jól érthető szempont az, hogy a feladat nehézsége a jelöltek, illetve a résztvevők számára optimális legyen. Az AC esetében azért, hogy a szükséges krízist előidézze, de a legjobb jelöltek látványos különbséget mutassanak a megoldás tekintetében a tőlük elmaradóktól, a tréning esetében pedig azért, hogy a résztvevők számára a helyzet értékes tükröt tarthasson, és a tréning céljának megfelelő fejlődéssel pedig a résztvevők sikerre vihessék a feladatot. Mindkét esetben a moderátor kezében hasznos tehát, ha gyakorlat erősségét állítani tudja. Ez a krízis, illetve a csapatdinamika megfigyelését nem torzítja, hanem segíti. Van azonban egy újabb szempont, ami miatt a kutatásom értékét növelheti a tréning környezetben történő megfigyelés. Ez pedig az, hogy míg egy assessment centeren az AC vezetője nem „drukkol" a jelölteknek, és csak a krízis megrekedése esetén segít, addig a tréningek esetén a szükséges szerepek elsajátítását, a krízis

helyes kezelését, valamint a megfelelő csapatdinamikát a tréner segíti is. Az elemzés ennek megfelelően ugyanígy rendelkezésre áll, emiatt nem szükséges megismételnem a módszer leírását. Meg kell azonban említenem, hogy míg AC esetében a cél az, hogy a jelöltek között a lehető legélesebb gyakorlat mércével érzékeny különbségeket is megmutassunk, addig a tréningen az elemzéssel képesek lehetünk a tréning résztvevőivel megismertetni az elemzést, és a fejlesztést előmozdíthatjuk. Bár az AC esetén is kihasználjuk a visszajelzés lehetőségét, az elemzés fejlődési célú felhasználása már nem az AC hatásköre. A tréning esetében pedig szolgálhat az elemzés validálására, ha a felismerés hatására egy következő izomorf vagy hasonló vagy akár egy többszörösen nehezített gyakorlatot a csapat, illetve a résztvevők sikeresebben oldanak meg. A tréninggyakorlatok még egy adatgyűjtési lehetőséget adnak az AC-hoz képest a helyzet különbözőségéből fakadóan. Ez a különbség abban áll, hogy míg az AC-n a jelöltek egymással versenyeznek a szerepekért, és ennek tétje a kiválasztás, addig ez a tét sokkal gyengébb a tréning esetében, ha egyáltalán detektálható. Ha esetleg van ilyen hatás, azt a trénernek a legtöbb esetben a minimálisra vagy nullára kell csökkentenie. A szerepek ütközéséből viszont keletkezhet egy másik frusztráció, mely egy fokkal megkerülhetetlenebb ebben a helyzetben, hiszen a résztvevők a vállalati tréningek esetében a munkahelyen egyébként érvényes hierarchiától nem függetlenül vesznek részt a tréningen. Nem ritka, hogy egy csapatfeladat esetében a vezető is a tréning résztvevői között van, és a hatása a többiekre kifejezettebb, mintha egy egyenrangú, sőt, egymással semmilyen munkakapcsolatban nem álló résztvevők munkáját figyelnénk. A tréninggyakorlatok megfigyelését és elemzését a kutatásom tesztelési szakaszában használtam.

4.1.11 Workshop, tréning

Kutatásom tesztelési szakaszában, majd visszacsatolási szakaszában workshop, illetve tréning eszközöket használok. A disszertációnak nem témája a tanácsadói munka minden rejtelmét, eszköztárát feltárni, szükségét érzem azonban a főbb módszertani elemeket felsorakoztatni. A workshop módszertanához néhány játékot Rudas (1990) tréninggyakorlat eszköztárából kölcsönöztem. A játékosság és a tanulás elősegítése, valamint az elért együttműködési élmény megszilárdítása, a stressz és a frusztráció kezelése miatt fontos eleme volt a munkának, ezért figyelembe vettem Merzenich intelmeit a szokások megváltoztatásáról (Merzenich és mtsai 2014). A workshop felépítésében használtam az ő módszertani javaslatait. A szervezeti játszmák kezeléséhez felhasználtam Berne (2013) játszmákról szóló megközelítését, a kezelésüket pedig a tranzakcióanalízis Harris (2012) által közvetített módszerével tettem meg. A workshop bevezetőjében és folyamatában a szükséges érzelmi körülmények kialakításában

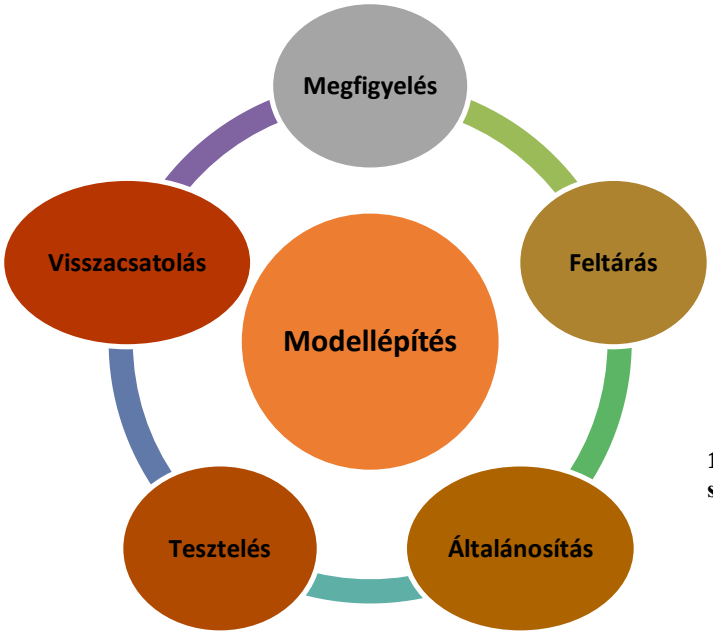
felhasználtam a Bagdy (1981) által, a pszichodráma módszertanáról írt eszközöket. A résztvevő menedzsmenttagok nem tudatos, emberi játszmákhoz használt gazdag kommunikációs eszköztárának kezeléséhez felhasználtam Erickson nyelvi eszközeit (Erickson 1996, idézi Jackson 2003). A menedzsment együttműködésének kialakítása során figyelembe vettem Mastenbroek kölcsönös függés és versengés egyensúlyáról szóló intelmeit (Mastenbroek és mtsai 1991). Az együttműködés hosszabb távú megszilárdításáért pedig felhasználtam Axelrod játékelméleti kutatásait, mely az együttműködés kiváltásának eszközeiről fogalmaz meg forradalmi gondolatokat (Axelrod és mtsai 1988).

4.1.12 Szimulációs kísérlet

A szimuláció mint kísérleti eljárás olyan jelenségek vizsgálatakor bevett módszer, amikor a valós helyzet megfigyelésekor a változók kézbentartásának lehetősége korlátozott, a vizsgált jelenség pedig mutat bizonyos mintázatot, de ez az adat kevés ahhoz, hogy megbízható következtetéseket lehessen tenni (Szokolszky 2004). Ilyenek például az irracionális tömegviselkedés jelenségei valamilyen katasztrófahelyzetben. Annak vizsgálatára, hogy a katasztrófát kiváltó eredeti ok mellett olykor miért okoz nagyobb emberélettel járó veszteségeket a tömeg pánikszerű viselkedése (Bordens – Abott 1988), az esetek megfigyelése nem ad elegendő megbízható adatot a hipotézisek felállításához. Van azonban mód arra, hogy a helyzetet valamilyen módon szimuláljuk, és az egyes változókat egy modellhelyzetben tudjuk vizsgálni. A pánik vizsgálatára Mintz (1951) dolgozott ki szimulációs kísérletet, melynek eredményeképp megbízható adatokkal szolgált a pánik kiváltó okának azonosítását és elkerülésének lehetőségét tekintve. Az általam vizsgálni kívánt helyzet tétje a katasztrófahelyzeteknél valószínűleg a legtöbb esetben kisebb. Mégis fontosnak tartottam ebből a szempontból is megközelíteni az általam vizsgált jelenség egy aspektusát.

4.2 A kutatás szerkezete

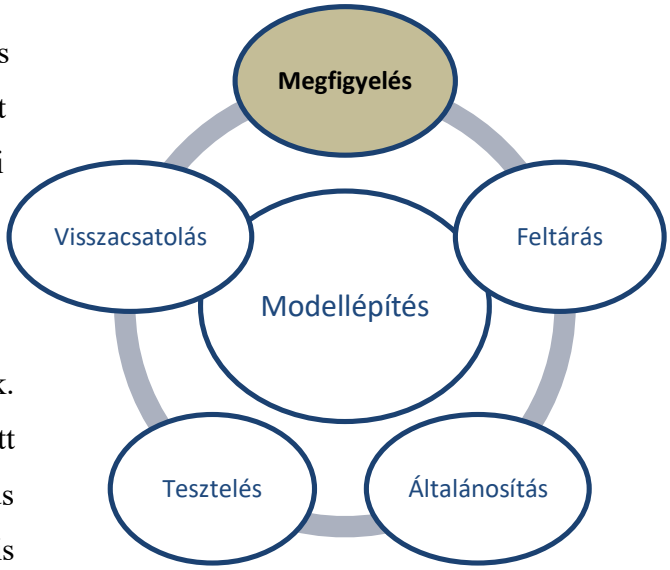
A kutatási folyamat szerkezetének alapját az esettanulmány Eisenhardt (1989, 2007) és Yin (2009) által javasolt megközelítése adta. Figyelembe vettem azonban a módszertani részben ismertetett megváltozott körülményeket. Ezek a tényezők nem a jelenség megközelítését, feldolgozását nehezítő külső körülmények, hanem a rendszer sajátosságaihoz tartozó belső körülmények. Emiatt az esettanulmány megközelítését kiegészítettem a szoftverfejlesztésben használt agilis módszertanok iteratív, inkrementális megoldásaival (Sutherland – Schwaber 2007). Bár az esettanulmány sem mondható kimondottan lineáris szerkezetű kutatásnak, szükségem volt egy agilisabb, újabb és újabb körülményeket érzékenyebben követő, ciklikus szerkezetre. Ezt követve, a kisebb-nagyobb ciklusok végén rendszeresen visszatértem a modell finomításához. Kutatásomat ennek a szerkezetnek megfelelően strukturáltam (13. ábra). Abból a célból azonban, hogy az eredményeimet érthetően bemutassam, a kutatás egyes elemeit értelemszerűen soroltam az adott kutatási szakaszokba, a modell ez idáig végső formáját pedig a tézisekben fogalmaztam meg.



13. ábra A kutatás szerkezete Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban bemutatom a kutatásom egyes szakaszait.

4.3 Megfigyelés



A megfigyelés szakasza egyfelől épít más kutatók tanulmányaira, másfelől saját személyzeti tanácsadói és tréneri tapasztalatokra. Az elméleti részben részletesen összefoglaltam a karrier különböző megközelítéseit, melyekből kiválasztottam azokat, amelyek inspiráltak. Felhasználom a szereppel kapcsolatos választott megközelítést, egy epigenetikus személyiségfejlődés-modellt a krízis fogalmának bevezetéséhez. Támaszkodom továbbá az állásinterjúkon, assessment centereken, fejlesztési folyamatok felmérése közben szerzett tapasztalatokra a kutatási kérdéseim megfogalmazásához.

Tanácsadói tapasztalataim első vonatkozó megfigyelései nem a karrier érésével kapcsolatos tapasztalatok voltak. Az első jelentős észrevétel, amelynek hatására a kutatás gondolata megérett bennem, hogy a munkaerő-közvetítői munkám során állásinterjúk alkalmával nem bizonyult elégségesnek a referenciák, pozíciók megléte, illetve a munkakörökben eltöltött idő alapján értékelni a jelölteket. Ennek nem csak az volt az oka, hogy a jelöltek esetleg eltorzított adatokat szerepeltetnek az önéletrajzukban, hanem az is, hogy egy adott pozíció nem feltétlenül jelenti ugyanazt egy másik vállalatnál, még akkor sem, ha az hasonló vállalat. Az egyes munkakörök felelősségtartalmát egy részletesebb leírás segítségével tudtam eldönteni. Ez felvetette bennem a gondolatot, hogy esetleg Drotter vezetői pipeline elmélete (Drotter és mtsai 2010, Drotter 2011) mögött feltételezhetőek egyéb faktorok, amelyek befolyásolhatják a jelöltek érettségét, a munkakör adott szervezeti hierarchiában történő azonosítása hibákra adhat lehetőséget. Elképzelhető például, hogy más hatáskört és felelősséget igényel egy munkakör az egyik, vagy másik vállalatnál, de még ugyanazon vállalat két divíziójánál is. Ennek alapján a szűrés feladata az, hogy eldöntsük, a jelölt milyen mértékben volt eredményes az eddigi munkaköreiben, és azonosítsuk azok tartalmát. Azonban ez az adat sem ad elegendő információt arról, hogy a jelölt vajon milyen százalékban áll készen a megpályázott munkakörre, amelynek szükséges érettségi szintjét, igényelt kompetenciáit szintén elemeznünk

kell, tehát egy erre kiterjedő profilhoz kell igazítanunk a pályázókat. Nem vehetjük alapul a pozíció nevét, vagy azt a kihívásegyüttest, amelyet a pozíció „általában” takar. Nyilván a munkakör ellátásának képessége biztonságosabban eldönthető akkor, ha a referenciák elemzés után is igazolják, hogy a jelölt a megpályázott munkakört is rutinszerűen el tudja látni. A beváláshoz azonban még mindig nem elegendő az erre adott pozitív válasz. Feltételeztem ugyanis, hogy a jelöltek nem kívánnak megragadni az életpályájuk adott statikus pontján, hanem fejlődnek. Így, amennyiben a jelölt nem rendelkezik a megpályázott munkakörre vonatkozó 100%-os készséggel, feltételezhető, hogy ambíciói között szerepel a fejlődés is. Ez esetben egy logikailag levezetett információra lesz szükség ahhoz, hogy eldönthessük, vajon a jelölt ebbe a fejlődési térbe a lehetőségek kihasználásával, töretlenül halad előre, vagy a feladattól megrettenve megreked az új kihívások során. Az interjúhelyzetben kellett keresnem olyan adatokat, melyek függetleníthetők a jelölt torzítási szándékától, nevezetesen, hogy a pozíció elnyerésének reményében igyekszik kedvezőbb színben feltüntetni magát, illetve a megszerzett érettségét. Az új szereppel való minél közelebbi viszony jelentette ezt az információt. Az új szerepet és a pozíció tartalmát természetesen az új munkakör részletesebb elemzésnek alávetett profilja adta. Megfigyeltem, hogy az új szerep bizonyos elemeit jól ismerik a jelöltek, másokat kevésbé, egyes elemeket hárítanak, másokat pedig már a mostani munkakörükben is gyakorolnak. Ezek a megfigyelések vezettek oda, hogy később az elhárító mechanizmusok szakirodalma alapján (Freud, 1994) vizsgáljam, milyen jól detektálható módon utal a viselkedés és az attitűd bizonyos szerepek hárítására. Az új szerepek, amennyiben a kihívásai megjelentek már a jelöltek múltjában, még a hárítás nélkül is okoztak egy jól azonosítható stresszt, illetve frusztrációt. Ennek megélése nem mindig negatív, szerencsére ezt már a köznyelvi használatból is nagy biztonsággal tudjuk. Szükségem volt azonban a stresszre adott reakciók és az új szereppel való azonosulás közti összefüggés megértéséhez olyan szakirodalomra, amely a kihívásokkal való megküzdés érett és éretlen formáit vizsgálja. Emiatt használtam Törestad és munkatársainak (1990), valamint Magnusson és Oláh (1983) eredményeit a coping stratégiák feltérképezésében és használatában.

Megfigyeléseim tovább bővültek, amikor a fenti jelenségeket nem csak interjúhelyzetben, hanem assessment centerek során is vizsgálhattam. Észleltem, hogy az AC-n sokkal pontosabban állíthatók elő azok a kihívások, melyek egy új szerepben, új munkakörben jelentkeznek. Ráadásul úgy tűnt, kiválogathatók azok a helyzetek, amelyek jól differenciálják a jelölteket a megpályázott munkakör helyesen profilozott tartalmához igazított érettség kérdésében. A megközelítésem kialakításában követtem és felhasználtam az interjúkészítés

(Moscoso 2000, König és mtsai 2007) és az assessment center Lievens (2008) szakirodalmából jól illeszkedő elméleteket, valamint használtam korábbi kutatásom kríziselemzési módszerének kidolgozásáról szóló eredményeit (Bognár 2013a).

Mivel a kiválasztással töltött évek során a drotteri (2010) vezetői hierarchia minden szintjén kaptam feladatot jelöltek kiválasztására, észleltem, hogy az egyes munkaköri váltások, a szervezeti hierarchián történő előrelépések nem minden munkakörváltás során idéznek elő szerepváltással kapcsolatos frusztrációt, hárítást, annak ellenére, hogy a feladatok, szükséges kompetenciák természetesen legtöbbször gazdagodnak. Emiatt szükségét éreztem a drotteri (2010) vezetői ranglétrától való eltérésnek, azonban a fejlődés egymásra épülését magam is feltételeztem. Felmerült bennem a kérdés, hogy vajon lehet-e úgy fejlődni egy adott érettségi szinten, hogy egy korábbi szerepváltással kapcsolatos krízist nem vitt sikerre egy jelölt. A kérdés kapcsán használtam Erikson (1956) epigenetikus fejlődéselméletét, melyet nem a karrierre, hanem a személyiségfejlődésre használt. Kíváncsi voltam, vajon érvényesek-e az egyes fejlődési szakaszokon jól körülírt krízissel kapcsolatos megközelítései a karrier érési folyamataiban is.

A szerepekkel kapcsolatos váltások lehetőségének megismeréséhez nem csak a kríziselméleteket kellett használnom, ezért a kutatás látókörébe helyeztem Belbin (2012) csapatszerepekkel kapcsolatos elméletét is. Az elmélete ráadásul igen megbízhatónak mutatkozott gyakorlati helyzetekben is, melyet tréningek alkalmával sikerült megfigyelnem. Az egyes összetett csapatfeladatok megoldása közben észlelhető volt bizonyos, a szerepek között kialakuló hierarchia, melyek egy része közelebb, más része távolabb esik a tudományos érdeklődésem fókuszát jelentő karrierrel kapcsolatos szerepekhez. A tréninghelyzet viszont adott egy eddigitől eltérő, magasabb hozzáadott értéket a megfigyelés eszköztárához. Alkalmam nyílt megfigyelni a szerepek közötti interakciót csoportos problémamegoldás közben, és azt, hogy milyen tényezők alakítják az egyes szerepek kiteljesedésének sikerét vagy kudarcát, valamint a kudarcra adott reakciót. Ahogy az elméleti fejezetben említettem az azonos gyakorlatokat végző személyek viszonyát tekintve különbség észlelhető tréning, illetve kiválasztási helyzetben. Érdekes különbség, hogy az AC helyzetben a jelöltek vagy résztvevők számára értékelhető előny a bírálók általi megítélésükből fakad, addig tréninghelyzetben a feladat megoldása, a csapat fejlődése jelent a résztvevők számára ambíciót. A megítélésük itt belülről fakad, a helyzettől inkább egy segítő tükröt kapnak. Míg egy csoportos kiválasztás esetén a jelöltek küzdelmei nagyobb valószínűséggel egy pozíció elnyerését ígérő szituációban versenyhelyzetet idéznek elő, ez a verseny egy teljesen más színezetet kap tréninghelyzetben,

ahol a szervezeti hierarchia nem szűnik meg a tréning idejére, legfeljebb átmenetileg egy kicsit elhomályosul. Ennek következtében a szerepek közötti helyezkedés nem ritkán okozott olyan szerepváltást, például a vezető viselkedésének hatására, mely a feladatból való kivonódást, esetleg pusztán végrehajtói szerepbe helyezkedést, azaz regressziót. Mivel ennek a regressziónak a jelenségét a fejlődési szakaszok kapcsán Erikson (1956) is leírta, úgy látszott, hogy újabb megfigyelési tárgy kínálkozik a karrierérettség során tapasztalható jelenségek vizsgálatára. Azonosíthatónak tűnt olyan szerepfeladat is, mely a többi szerep helyes megélését, az összes szükséges többi szerep kiteljesülését hivatott biztosítani. Ezeket a feladatokat Belbin is, Drotter is és jómagam is a vezetői szerepek valamelyikének ítéltük. Amennyiben azonban a csapat munkaköri vezetője ehelyett a feladat megoldásában talált ambíciót, ez a saját szereppel kapcsolatos regresszió további szerepváltásokra kényszerítette a többi szereplőt is. Ezek a felismerések ígéretesnek bizonyultak mind kutatási téma, mind gyakorlati hasznosulás szempontból.

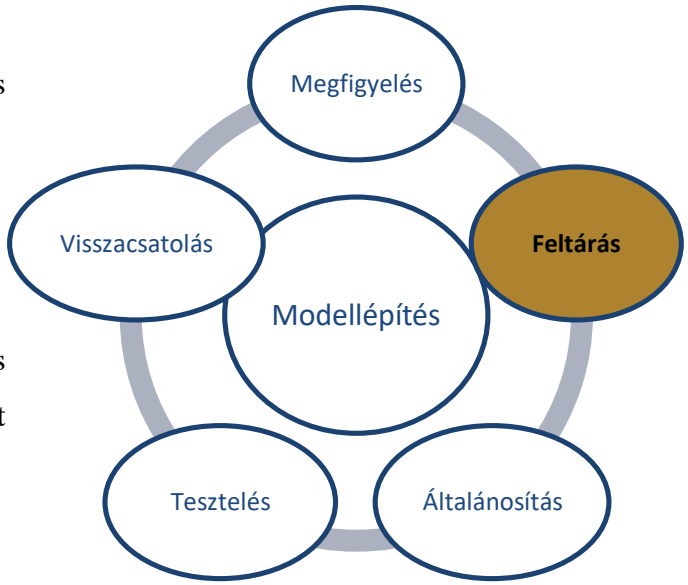
A tréninghelyzet nem csak a tréning során hozott érdekes felismeréseket. Munkám során igen nagyszámú tréninget tartottam olyan csapatoknak, amelyekben több vezetői szint is megjelent egyszerre. A tréningekhez szükséges felkészülés során a tréningtematika felállítása előtt rendszerint egy felmérést kértem. A tréning résztvevőivel végeztem 20-50 perces interjúkat. Ebből gyűjtöttem impulzusokat a csapatdinamikáról, a személyek motivációjáról, elköteleződéséről, érzésekről és a vezetés megítéléséről, valamint a résztvevők jövőképéről a csapatot illetően. Nagyobb számú tréningcsoport esetén nem igényeltem minden résztvevővel az interjút, azonban minden esetben keresztmetszeti mintát kértem a tréning előtti felméréshez, tehát minden szint képviseltette magát, valamint, ha a vezető valakit problémásnak ítélt, vele mindenképp beszélni akartam. Az interjú kérdésköreiben a válaszolók megítélését kértem a fenti témákban, valamint azt, hogy mondjanak példát arra, hogy az adott értékelésükben milyen pozitívumok emelték, milyen negatívumok árnyalták a kialakult képet. Ugyan ennek során a tréning megtartásához gyűjtöttem információkat, mégis igen nagyszámú, értékelhető beszámolót gyűjthettem a frusztrációkról, illetve a saját eredményességük megítéléséről. Észrevettem bizonyos esetekben, hogy bár a munkakör elvár egy bizonyos szerepet, attitűdöt, a válaszolók ugyan nem vállalták a szerepet, de a megoldásért elkötelezetten törekedtek az eredményességre. Más esetekben pedig a válaszolók által vállalt és gyakorolt szerep magasabb érettséget mutatott, mint amelyet munkaköri profiljuk alapján levezethettem. Ezeknek a helyzeteknek egy része bíztató fejlődést, másik része egy újabb érdekes frusztrációegyüttest mutatott, amennyiben ennek az érettségnek a megélése a külső körülmények által gátolt volt.

A fent említett jelenségek úgy látszottak, hogy erős kapcsolatot mutatnak a tehetség felszínre kerülésének kutatásában idézett két kutató megközelítéseivel (Koncz 2013, Gagné 2013). A legtöbb bíztató kérdésem arra vonatkozott, hogy vajon a helyesen megválasztott szerepek, melyek elfogadásával feldolgozottá válik a paradigmaváltáshoz kapcsolható krízis, megalapozzák-e azt a fejlődést melynek során a személyekben szunnyadó tehetség felszínre kerül. Lehet-e a tehetség felszínre kerülésének elmaradása mögött húzódó egyik ok a regresszív szerepvállalás, illetve a szerepváltáshoz kapcsolható krízis kudarca?

A kutatási ciklus következő szakaszában, a feltárásban a jelenség részletesebb megismerését kerestem.

4.4 Feltárás

A feltárás során karriertanácsadási és kiválasztási folyamatot mutatok be részletesen, majd ismertetem ezek tapasztalatait. Az eredményeket elemzem, következtetéseket vonok le belőlük, és ennek alapján fogom az általánosítás szakaszában a kutatási kérdéseimet megfogalmazni.



4.4.1 A karrierlépcsők megállapítása

A karrierérettség eddig látókörömbe került megjelenésének hátterében húzódó jelenség feltárásához szükségem volt arra, hogy tudományos és gyakorlati szempontból is értelmes, használható kategóriákat találjak a karrierlépcsőknek. A csoportokba sorolás megközelítése nem önkényes. Abból indultam ki, hogy a karriermenedzsment egyik fontos megközelítése szerint (Koncz 2013) mind a vállalat, mind az egyén szempontjából értelmezhető egy fejlődési törekvés, amelyben a tehetség egyre inkább felszínre tör (Rácz – Bognár 2017). Az előny nem csak közgazdasági értelemben visz előre, de a személyiségfejlődés is azt „kéri” a karriertől,

hogy hasznosuljon gazdaságilag valamilyen belső tehetség, amit a személy több-kevesebb szenvedéllyel valósít meg a munkában (Goffin és mtsai 1996; Bognár 2015a). Amennyiben ez a fejlődés fokozatmentes, a szakmai kihívásokat (Gagné 2013a), a környezet fejlesztőerejét epizódszerűen, szabadon választott rendszerben hasznosíthatjuk a fejlődés útján. Amennyiben viszont kialakíthatók a karrierben állomások, akkor ezek a lépcsők talán rendelkeznek valamilyen elkülöníthető gondolkodási dimenzióval, paradigmával, ami jól azonosítható. Ez esetben két, tehetségmenedzsment szempontjából hasznos információhoz juthatunk. Először is jól beazonosítható egy bizonyos fejlődési szint, amit várhatóan könnyebb a munkaköri feladatok jellegéhez, a szakmai kihívások szintjéhez igazítani. Az alábbi kutatással ezt a kérdést járom körül. A másik fontos kérdés, melyre a harmadik kutatási kérdést fogalmaztam meg, azt keresi, vajon a karrierlépcsők közötti átmenet milyen dinamika mentén történik.

Minta

1. csoport: A vállalat által meghirdetett pozíció kapcsán állásinterjúra, az utolsó fordulóra érkezett jelöltek (pozíciónként három, összesen 51 fő).

2. csoport: a vállalat dolgozói körében meghirdetett karriertanácsadási lehetőségre érkezett saját dolgozók, illetve bérelt állomány (összesen 50 fő).

Az esettanulmányok adatgyűjtéséül szolgáló interjúk készítésének interjútechnikáját a 4.2. Az empirikus kutatás és módszertan című fejezetben részletesen kifejtettem. Az interjúk legfontosabb kérdéseit a 8. sz. melléklet tartalmazza.

Eredmények

Az elemzésnek ebben a szakaszában azt figyeltem, milyen elrendeződést mutatnak a mintában a gondolkodási paradigmaváltás krízisei a minta mindkét csoportjában. A 3. táblázatban szerepeltettem az egyes kríziseket, a jelölteket pedig a karrierlépcsőknek megfelelő paradigma szerinti csoportokba soroltam, de ebben a táblázatban pusztán a jelenlegi pozíciójuk munkakörének jellegét vettem alapul. Ez a besorolás a tényleges érettségüket nem mutatja.

Azonosított krízis	Végrehajtó (3)	Tapasztalt munkatárs (9)	Operatív vezető (15)	Stratégiai vezető / stratégiai menedzser (18)	Topmenedzser (6)
Feladat vs célorientáltság	2 67%	2 22%	0 0%	0 2%	0 0%
Operatív vs vezetői gondolkodás	0 0%	2 22%	2 13%	3 17%	0 0%
Operatív vs stratégiai gondolkodás	0 0%	2 22%	9 60%	6 33%	2 60%
Stratégiai vs politikai gondolkodás	0 0%	0 0%	1 7%	4 18%	3 60%

3. táblázat A gondolkodási paradigma alapján azonosított krízisek eloszlása a top 3 jelöltek csoportjában (51 fő) Forrás: saját elemzés

A 4. táblázatban ugyanezt az elrendeződést mutatom be a karriertanácsadásra jelentkezettek csoportjában.

Azonosított krízis	Végrehajtó (8)	Tapasztalt munkatárs (15)	Operatív vezető (16)	Stratégiai vezető / stratégiai menedzser (9)	Topmenedzser (2)
Feladat vs célorientáltság	4 50%	2 13%	0 0%	0 2%	0 0%
Operatív vs vezetői gondolkodás	0 0%	4 27%	3 19%	1 11%	0 0%
Operatív vs stratégiai gondolkodás	1 13%	2 13%	9 56%	4 44%	1 50%
Stratégiai vs politikai gondolkodás	0 0%	0 0%	1 6%	3 33%	1 50%

4. táblázat A gondolkodási paradigma alapján azonosított krízisek eloszlása a karriertanácsadásra jelentkezettek csoportjában (50 fő) Forrás: saját elemzés

Következtetések

A két minta alapján (a karriertanácsadásra jelentkezettek és az állásinterjú befutó top 3 jelöltjei) elmondható, hogy a krízisek jellege, a paradigma és néha sokkal élesebben a paradigmaváltáshoz kapcsolódó krízis az, amelyik egyértelműen lehetőséget ad a kategóriákba sorolásra. Vajon van-e gyakorlati jelentősége ennek a besorolásnak? Szükséges-e azonosítani egy személy karrierlépcsőjét, melyet a karrier érettsége alapján állapítunk meg? A kutatásnak ebben a szakaszában úgy tűnt, hogy a munkaköri eredményesség szempontjából a válasz igen, amennyiben sikerül meghatározni az adott munkakörhöz szükséges érettség mértékét és minőségét. Feltételeztem, hogy ez a fajta érettség, a szereppel történő azonosulás mintegy előfeltétele a szükséges kompetenciák gyakorlatban történő megjelenésének, és ezzel a tehetség felszínre kerülésének.

A 3. és a 4. táblázatból látszik, hogy a megjelent krízisek száma kisebb, mint a mintában résztvevők száma. Ez volt az egyik olyan tényező, amely átvezetett a harmadik kutatási kérdés vizsgálatára, amely alapján a karrierlépcsőket jellemző krízisek dinamikájára voltam kíváncsi. Ennek a mintának az elemzése során azt feltételeztem, hogy a jellemző krízis nem minden személyben van állandóan aktív szakaszban.

A megfigyelésben tapasztalt szerephárítások a feltárásnak ebben a szakaszában értelmes hierarchiába rendezhetőnek látszottak, emiatt ezen a ponton foglalom össze azokat a hárításokat, melyek az egyes szerepekhez köthetők. Ennek segítségével egy lépéssel közelebb kerültem ahhoz, hogy ezeket a szerepeket egyes karrierlépcső szintekhez köthessem, illetve kialakíthassam a karrierlépcsők értelmes kategóriáit. A kutatásnak ezt a szakaszát tudományos eszmecsere céljából publikáltam (Bognár 2016). A szerepek hárításával kapcsolatos táblázat ennek összefoglalását tartalmazza (5. táblázat).

Karrierlépcső	A következő szerep hárításának tartalma, illetve összefoglaló mottója	A hárítás tárgya
Végrehajtó személy	Legyen egyértelmű a feladat, ne kelljen nekem dönteni, hogy most minőség, vagy mennyiség!	A komplexitás, az ellentmondó helyzetek és a döntés hárítása
Tapasztalt beosztott	Legyen egyértelműen szakmai a feladat, ne kelljen a többiek együttműködésétől függeni!	Ellentmondások, eltérő érdekek hárítása
Operatív vezető	Legyen egyértelműen vezetési a feladat, legyen kitűzött cél, ne kelljen gondolkodnom, hogy merre kell menni, ha megvan a cél, megszervezem, hogy ki és hogyan!	Stratégiai szerep hárítása
Középvezető / stratégiai vezető Kulcs specialista stratégiai felelősséggel (pl. Key Account Manager)	Legyen egyértelműen stratégiai a feladat, ne kelljen azon gondolkodni, hogy kinek lépek ezzel a tyúkszemére!	Politikai szerep hárítása
Top manager	Bár a karrier érettségi paradigmájának ezen a szintjén is vannak krízisek, megoldatlan kihívások, ezek fölé nem találtam olyan következő paradigmát, amely a karrier érettségéhez volna köthető.	

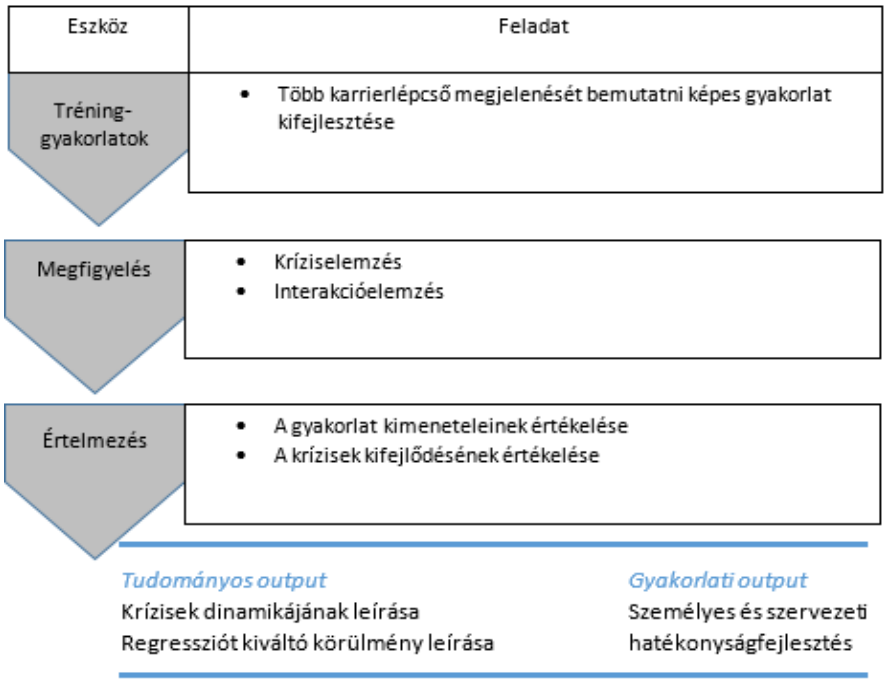
5. táblázat A gazdagodó szerepek hárítása - Forrás (Bognár 2016)

A kutatás ezen eleme alapján úgy tűnt, a karrier érése során a modellben szereplő 5 karrierlépcső határozható meg a szerepekhez tartozó paradigma alapján, amelyek közötti fejlődési átmenet kríziseken vezet keresztül.

4.4.2 Tréningen tapasztalt szerepek alakulása

Ahogy a módszertani részben ismertettem, a gyakorlatok feldolgozása felismerésekhez vezeti a résztvevőket, melyeket a következő gyakorlatban hasznosíthatnak. Ezáltal megfigyelhetővé válik a fejlődés. Ez utóbbi lehetőséget a tesztelési szakaszban ki is használtam. A kutatásomnak ebben a szakaszában olyan tréninggyakorlatokat értékeltem, melyekben a karrierlépcsőknek megfelelő szerepek megjelennek, sőt, a résztvevők egymással történő interakciójának megfigyelésével a karrierlépcsőkhöz tartozó szerepek egymásra hatása is látható (14. ábra).

Mivel kutatásom megfigyelési szakaszaiban a tréninghelyzetben hasznos felismerésekre találtam, érdemesnek tartottam célzottan megfigyelni, hogyan változik meg egy tréninggyakorlat eredményes kivitelezése, amennyiben a szerepeket jól, illetve rosszul választják meg a résztvevők. Ehhez kiválasztottam olyan tréninggyakorlatot, melyekben a szerepeknek belbini értelemben (Belbin 2012) kellően heterogén megjelenése várható, illetve szükséges a gyakorlat gyors és jól értékelhető eredményéhez. Választásom egy „Kötél háromszög” című gyakorlatra, valamint ennek nehezített változataira esett (4. melléklet), melyben a résztvevőknek bekötött szemmel kell egy kötélből a lehető legnagyobb szabályos háromszöget alkotni. A gyakorlat megfogalmazásában egyszerre kínálja a gyors, operatív megoldás lehetőségét, és az érett megoldást. A gyors, operatív megoldás rendszerint nem vezet



14. ábra Tréninggyakorlatok a karrierlépcsők szerepeinek és azok interakciójának megfigyelésére. Forrás: saját szerkesztés

eredményhez, míg egy szükséges munkamegosztás és a szerepek elfoglalása segítségével a feladat gyorsabban és pontosan oldható meg. Ráadásul a gyakorlatba épített nehezített körülmény (a gyakorlat instrukciójának meghallgatása előtt a résztvevők szemét beköti a tréner, és a gyakorlat végén veszi le a szembekötőket) miatt a szerepek jóval spontánabb módon és gyorsabban, plasztikusabban alakulnak, mint megszokott helyzetben. A gyakorlat elemzése során a következő megfigyeléseket tettem a szerepeket és azok egymásra hatását illetően (6. táblázat):

Az éretlenebb megoldás kísértése	**Az érett megoldás előmozdításának szerepből fakadó eszközei**
A feladat irányításáért folytatott versenyben a megoldási ötlet megfogalmazásával lehet legkönnyebben „mandátumot” nyerni.	A rutinosabb vezetők a verseny kísértése helyett a tervezésre szánnak több időt, és visszatartják a megvalósítást, ameddig az ötleteket és az ellenvéleményeket összegyűjtik, ezáltal többféle szerepet engednek megvalósítani a csapattagoknak.
Aki ebben a kommunikációs versenyben később kap szót, de legnagyobb ambícióval rendelkezik, az ötletek vitája alatt, a vitában való aktív részvétel helyett megfogja egyedül a kötelet, és jobb híján kartávolsággal leméri. Ez rendszerint a komfortosság érzését kelti benne, de a tervezéshez ezzel nem tud értékelhető információt adni.	Nem szükséges ellenállni a „kézzel fogható” tapasztalatok gyűjtésének, azonban az így szerzett információnál hasznosabb a tervezésre szánt kommunikáció. Ennek segítségével a szóban történő vita a kreatív és kritikus szerepek érett ütköztetése útján gyorsabban megtalálható a helyes és pontos megoldás.
Az ötlet megvalósítása során a kudarc lehetőséget ad egy másik ötlet gazdájának az irányítói szerep megszerzésére.	Rendszerint elkerülhető a vezető ötlettel együtt való „elbukása”, ha az összes, vagy kellő számú ötlet közül közösen választanak egy irányt. Ennek sikere nem ritkán együtt jár a vezető operatív végrehajtásból való kimaradásával. Így rendszerint meghallja a végrehajtás közbeni észrevételeket, ezáltal „átlátja” a teljes folyamatot és a résztvevőket.
A feladat végrehajtásának irányítója hajlamos túlzottan bevonódni a végrehajtásba.	
Igen gyakran „elsöpri” a csapat azokat az észrevételeket és az azokat megfogalmazó szereplőket, amelyek a hibás teljesítés, helytelen módszertan veszélyét hangsúlyozzák.	A feladat végrehajtásának irányítója képes lehet az összes szerep számára teret engedni, netán párbeszédet fenntartani az ötletgazdák és kritikusaik között. Ezt szintén könnyebb a feladat operatív végrehajtásából való kivonódással megvalósítani.
A szereplők, amennyiben észrevételük, ötletük nem kerül be a megvalósítás fázisába, frusztrációtól függően igyekeznek másik szerepben hasznosulni, vagy kivonódnak a játékból.	A kivonódás és a regresszívebb szerepvállalást a feladat irányítója képes lehet a csoport egyfelé figyelésének kialakításával vagy jól felépített munkamegosztással megfordítani. Ha mindenki szót kap, és az együttes figyelem alatt nem lehet az egyik ötletet „ha törik, ha szakad” attitűddel elkezdeni megvalósítani, rendszerint érettebb megoldási tervet dolgoz ki a csapat.

Az ötletek megvalósíthatósági vagy eredményességi értékelése helyett sokszor a rámenősség alapján dől el, hogy melyik ötlet megvalósítását próbálja meg a csapat.	Egyes érettebb vezetők pedig a „rámenősségüket” a csapat figyelmének összefogására és a tervezés során történő gazdagabb és nagyobb számú résztvevői bevonódásra használják.

6. táblázat A szerepek interakciójára vonatkozó megfigyelések Forrás: saját szerkesztés

A feladatok sikeres és sikertelen megoldásait elemezve megállapítható, hogy amennyiben a feladat irányítója, vagy a csapatban jelenlévő vezető – aki a csapat tréninghelyzeten kívüli munkájáért felelős – a vezetői érettsége helyett a feladat végrehajtásában talál szerepre (Belbin 2012), az a többi szereplőt is inkább a végrehajtó szerepbe hajtja, vagy a feladatból való kivonódásukat okozza. A szerepek heterogenitásának előállása esetén, mely rendszerint a feladat irányítóján múlik, a feladatot a csapatok 20-35 perc alatt oldják meg mértani pontossággal, míg a szerepek regressziója esetén ugyanezt a feladatot a csapatok 50-80 perc alatt oldják meg, és a legváltozatosabb pontatlanságokkal, vagy feladják a feladatot. A gyakorlat csak 6-15 fő esetén hozza pontosan ezeket a felismeréseket. Amennyiben a létszám kevesebb, a szerepkonfliktusok kevésbé alakulnak ki, és a feladat megoldása a csapatszerepek helyett az egyéni problémamegoldás kompetenciáján múlik. A különböző vállalatoknak tartott tréningek során azt találtam, hogy a feladat megoldása az iskolai végzettségtől, vagy a szakmáktól észlelhetően nem függött, tehát nem oldották meg könnyebben a mérnökök vagy a fizikai dolgozók a feladatot, mint például a pénzügyi dolgozók. A nemek eloszlása alapján észlelhető volt, hogy a nemeknek járó udvariasság kevésbé „működik” bekötött szemmel, és a vezetői szerepeket gyakrabban foglalták el férfiak. Megfigyelésem szerint azonban inkább a rámenősség mértéke döntötte el a vezetői szerepet, ezt a tulajdonságot pedig magasabb arányúnak észleltem a férfiak körében.

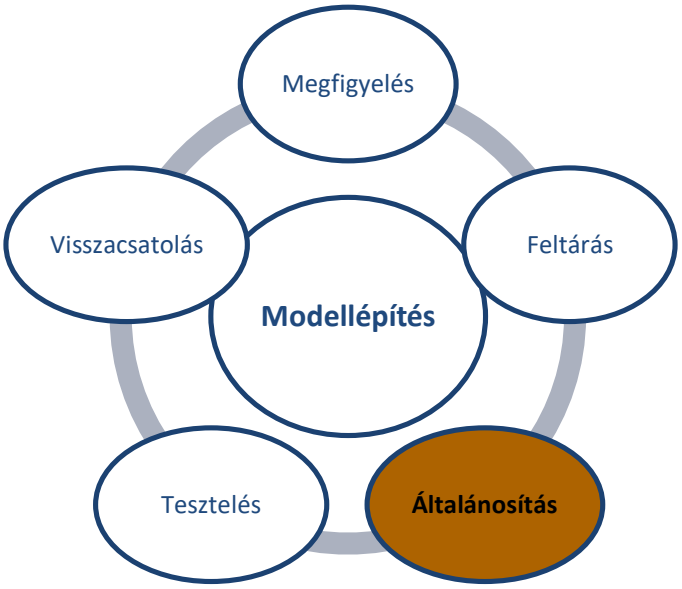
Következtetések

A tréningen tapasztalt jelenségek arra utalnak, hogy az egyes szerepek választása függhet a többi szereptől is. A vizsgált gyakorlatban igazolhatóak voltak Belbin (2012) eredményei az irányító szerep (Belbin fogalomhasználatában a formáló, kialakító) többi szerepet meghatározni képes voltában. Az elnevezés is arra utal, hogy kialakítja a többi szerepkört, saját megfogalmazásomban helyére teszi a szerepeket, vagy pozícióra helyezi a személyeket. Amennyiben vezetői ambícióját ettől a szereptől eltérve csak az irányításban fejezi ki, akkor a többi szerep is inkább a végrehajtói szerepkör felé tolódik. A pozícióra helyezés művészetét, és a rendszer, azaz a teljes csapat egységben tartását, mint kohéziós képességeket ebben a megfigyelésben leginkább egy felsőbb vezetői szerepkörben találtam helyesnek, és

elkülönítettem az operatív irányítás funkcióitól, melyben a vezető inkább egy pontos, ellenvélemények nélküli végrehajtást vár el. Nem ördögtől való azonban a tisztán operatív vezetői végrehajtás. A feladat idejében az érett megoldás megtalálása után, a lebonyolítás ehhez a szerepkörhöz tartozik. A jól felismert topmenedzseri kategória, mely a kohéziót képviselni tudja, érett esetben leggyakrabban ezt a funkciót egy másik tréning résztvevőre hagyta. Természetesen a kohézió az operatív vezetői szerepkörben is létrejön, azonban ezt vagy némi eréllyel tudja nehezített helyzetben megtartani, vagy az ötlet akadályba ütközéséig, tehát a feladat megrekedéséig. Megfigyelhető volt még az is, hogy a csapatot rendszerben tartó, kohéziót előidéző szerepért nem indult versengés, míg az operatív irányításért szinte minden esetben. A különbséget nem abban látom, hogy az egyik szerep népszerűbb lenne a másiknál, inkább abban, hogy a kohézió megtartása esetén frusztrációmentesebb a megoldáskeresés, a csapat is és a szereplők is sikereket élnek meg. A csapat a feladat megoldásában, a résztvevők a szerepkörök megélésében. Ennek a felismerésnek a jegyében érdemesnek tartottam később a hatalmi ambíciót megvizsgálni a vezetői szerepek megválasztásának motorjaként.

4.5 Általánosítás

Az előző szakaszok eredményei és következtetései alapján ebben a fázisban megfogalmazom a kutatási kérdéseimet. A kérdésekkel a modell kialakításának irányait igyekszem meghatározni. Mivel a kialakítani kívánt modell egy jelenség hátterében húzódó összefüggéseket kívánja megvilágítani, hipotézisek állításától tartózkodtam, és igyekeztem az ilyen jellegű kutatások esetén elfogadott kvalitatív kutatási túlsúlyt fenntartani a munka során.



4.5.1 Kutatási kérdések

1 Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?

Azt feltételezem, hogy jól kirajzolható 5 olyan karrierlépcső, melynek a paradigmái elkülönülnek egymástól (7. táblázat). A kutatás eddigi szakaszai alapján eddig felmerült tényezőket igyekeztem olyan rendszerbe helyezni, mely várhatóan összefügg az egyén és a munkakör eredményességével, a tehetség felszínre kerülésével és a szükséges kompetenciák sikeres elsajátításával.

2 Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?

Előzetes feltételezésem szerint a karrierlépcsők egymásra épülnek, felcserélődésre vagy két karrierlépcső krízisének egymásra csúszására nincs lehetőség. Ez a feltételezés más megfogalmazásban azt jelentheti, hogy ameddig egy adott karrierlépcsőre jellemző krízist a személy nem vív meg sikeresen, addig az előléptetés, vagy a kompetenciafejlesztés ellenére sem kerül egy következő karrierlépcsőre, az azt jellemző krízis esetében még nem kerül aktív szakaszba.

3 Milyen dinamika jellemzi az egyes karrierlépcsőket?

Feltételezésem szerint a karrierlépcsőkhöz paradigmák tartoznak, ennek elsajátítása egy jellemző krízisen megy keresztül. Kutatásomban igyekeztem ennek a krízisnek a lefutását szakaszokra osztani, a szakaszok tartalma alapján pedig következtetést tenni az érés további menetére.

4 A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?

Feltételezésem szerint a karrierlépcsők azonosítására és a dinamika leírására szolgáló kríziselemzési módszer az eddig kiválasztási módszerekkel együtt alkalmazva javítja a jelöltek jövőbeni teljesítményének előrejelzését, ezen felül kiválasztás esetén értelmezhető segítséget nyújt a személy vezetőjének a jelölt új munkakörhöz szükséges szerepének elsajátításához.

5 Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?

A disszertáció gyakorlati haszna ebben a kérdésben nem tér el a tudományos igényességtől. Azt feltételezem, hogy ha a modell kialakítása közben talált eredmények és következtetések helyesek, akkor a megszerzett tapasztalatok gyakorlati előnyre fordíthatók. Amennyiben ismerjük, hogy milyen módon viszi valaki a saját karrierlépcsőin átélt kríziseit sikerre, felmerül a kérdés, hogy vajon tanítható-e ennek receptje? Megfogalmazható-e egyetemes vagy esetleg karrierlépcsőnkénti használható módszer, mellyel a krízisek gyorsabban vagy sikeresebben vihetők a nyert krízis szakaszába?

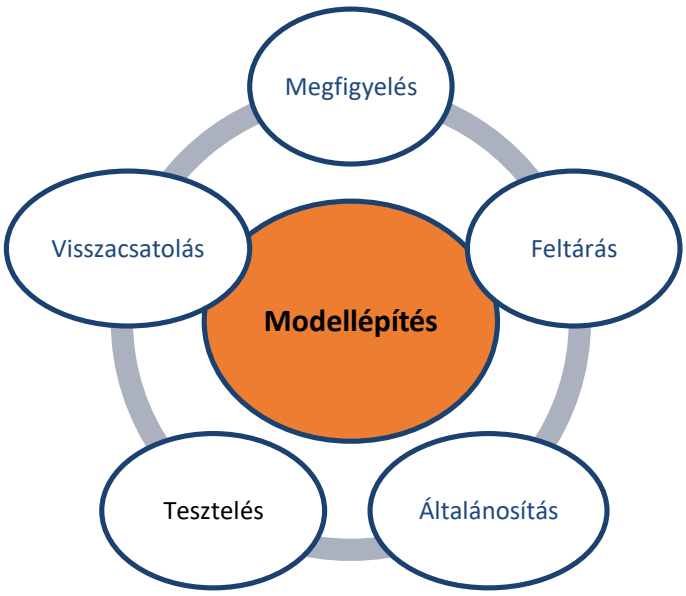
A kutatási kérdéseket a 7. táblázat foglalja össze.

Kutatási kérdés	Kutatási módszer	Minta
Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?	Vegyes módszertanú kutatás	Állásinterjúk top 3 jelöltjei - 51 fő Karriertanácsadásra érkezett alkalmazottak – 50 fő
Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?	Vegyes módszertanú kutatás	Állásinterjúk top 3 jelöltjei - 51 fő Karriertanácsadásra érkezett alkalmazottak -50 fő
Milyen dinamika jellemzi az egyes karrierlépcsőket?	Állásinterjúk elemzése Karriertanácsadási ülések jegyzőkönyvelemzése Tréninggyakorlatok elemzése	Karriertanácsadásra érkezett alanyok - 77 fő Tréningcsapatok
A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?	Assessment center	Területi vezetői pozícióra jelentkezett vállalaton belüli, AC-n elemzett jelöltek - 11 fő
Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?	Szimulációs kísérlet Vállalati esetek elemzése	7 tréningcsapat (9-20 fő)

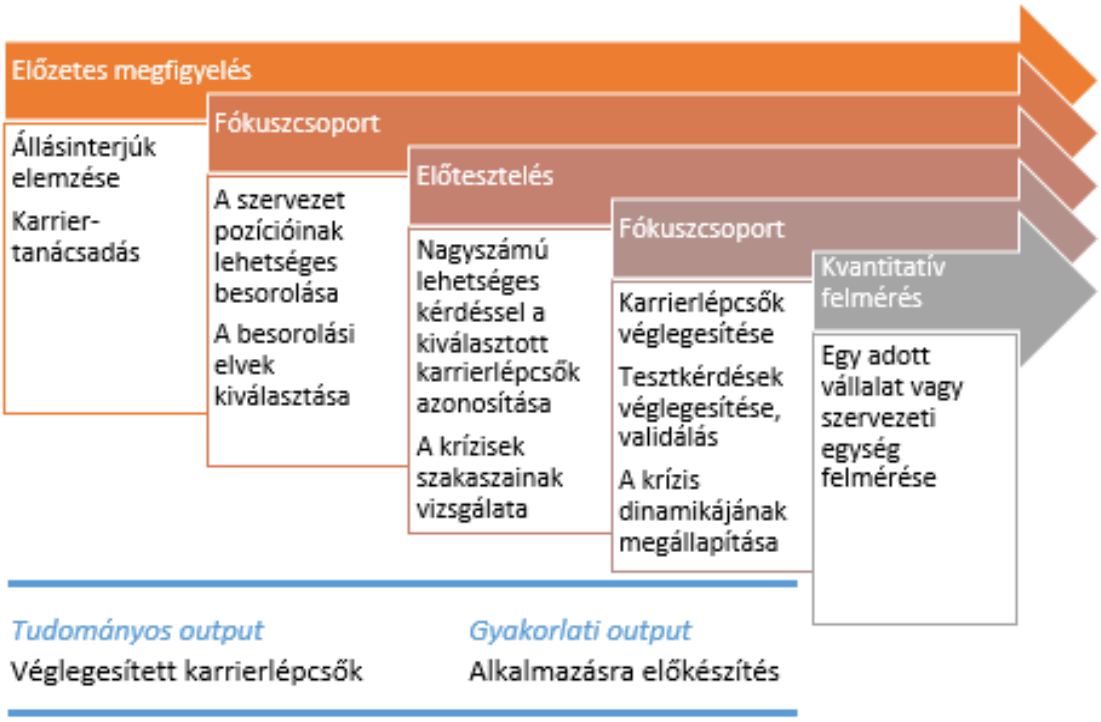
7. táblázat A kutatási kérdések, a módszer és a hozzájuk tartozó minta Forrás: saját szerkesztés

4.6 Modellépítés

Miután megfogalmaztam a kutatási kérdéseimet az elméleti részben ismertetett vegyes módszertanú kutatás eszközét használva felállítottam a karrierlépcsős modellt, melynek elemeit a kutatás következő szakaszában teszteltem. Ebben a szakaszban az első három kutatási kérdésemre keresem a választ.



A modellépítés során az eddigi eredményeimet rendszereztem, és néhány ismeretet újraértelmeztem. Az esettanulmányi kutatási szerkezet (Eisenhardt – Graebner 2007) ezen a ponton is újabb ciklusba lépett az agilis szoftverfejlesztési módszertanok ciklikus megközelítése alapján (Sutherland – Schwaber 2007). A karrierlépcső kategóriáinak megállapítására egy vegyes módszertanú kutatást végeztem Simon (2016) javaslatai alapján (Bognár 2015b). Ennek folyamatát a 15. ábra szemlélteti.



15. ábra Vegyes módszertanú kutatás a karrierlépcsők azonosítására és a krízisek meghatározására. Forrás: Bognár (2015b) nyomán saját szerkesztés

- *Első fázis – előzetes megfigyelés állásinterjú jegyzőkönyvekkel kiegészítve*
  A karrierlépcsők megállapításához az első felismerést állásinterjúkon történő értékelés visszatérő mintázatai adták. 36 állásinterjú jegyzőkönyvét elemeztem, melyben a kutatási minta alanyai adott pozícióra a befutó három legesélyesebb jelöltekből állt. Ezt követően a karrierérettség különböző állomásaira utaló információkat gyűjtöttem, rendszereztem. Ezen felül egy nagyvállalat dolgozói számára meghirdetett karriertanácsadási program során a tanácsadásra érkezőkkel készített jegyzőkönyveket elemeztem. A vállalat hierarchiájában egy keresztmetszeti szempontból vegyes mintán sikerült a munkával kapcsolatos kihívások, ambíciók, tehetség és képességek meglétére vonatkozó interjúkat elemeznem a kutatásnak ebben a szakaszában 26 fővel. A karriertanácsadáshoz kapcsolódó interjúkat, a tanácsadást a vállalat HR vezetőjével közösen készítettem. Az adatgyűjtés és a tanácsadás során felhasználhattam az alanyok teljesítményértékelési eredményeit, az ahhoz kapcsolódó egyéni fejlesztési terveket, és a magasabb pozíciókban az alanyok előléptetési tervét (succession plan). Ez utóbbi anyagok nem bizonyultak segítségnek, mert rendkívül kevés és túl általános információkat adtak.

    - Az interjúk, valamint a karriertanácsadás során a munkakör elvárásainak való megfelelés mértékét elemeztem, illetve a megpályázott munkakör jellemző gondolkodásának meglétét és rutinszerű működését kerestem.
    - A szükséges szerep és az ahhoz tartozó gondolkodás elsajátításának útján az átmenet krízisének mikéntjét írtam le.

- *Második fázis - fókuszcsoport*
  Az eredmények alapján kirajzolódott karrierlépcsők és az egyes karrierlépcsők közötti átmenet során átélt krízisek mikéntjét egy szakmai, vegyes összetételű fókuszcsoport segítségével értelmeztem, és figyeltem a jelenségekkel kapcsolatos felmerülő ellentmondásokat, kérdéseket. A csoport a vállalat HR szakembereiből, néhány tapasztalt vezetőből, külső tanácsadóból és néhány, a vállalati hierarchia alsóbb szintjén álló, nem HR szakemberből állt. A fókuszcsoport megismerte az első szakasz eredményeit, melyeket saját tapasztalataikkal gazdagították, finomították, cáfolták. A fejlődés jelenségével, az azt esetlegesen kísérő krízisekkel kapcsolatban véleményeket fogalmaztak meg, gyakorlati tapasztalatokat osztottak meg, illetve cáfoltak bizonyos információkat. Az egybevágó és az ellentmondó információk alapján megterveztem a következő, kvantitatív szakaszt.

- *Harmadik fázis – előtesztelés*
  Mivel az eddigi szakaszokból nagyszámú releváns interjúkérdés, valamint az adott krízis állapotára vonatkozó használható kérdés alakult ki, összeállítottam egy kérdőívet (7. sz. melléklet). Ez a kérdőív az összes addig felmerült és leírt karrierlépcső jellemző szerepét, gondolkodási keretét és a karrierlépcsők közti átmenet jellemző krízisét nagyszámú kérdés alapján törekedett leírni. A kérdőívben használt kérdések igyekeztek rákérdezni a legtöbb, interjúkon és tanácsadási üléseken tapasztalt attitűdre, tapasztalatra és a karrier során tapasztalt kihívásokkal kapcsolatos megélésekre. A kérdőívet kis mintán, vállalaton belül alkalmaztuk, a résztvevőknek visszajelzéseket adtunk. A visszajelzések tapasztalatainak és a kérdőív eredményeinek értékeléséhez terveztük meg a harmadik szakaszt.

- *Negyedi fázis – újabb fókuszcsoport*
  A második fókuszcsoport a HR szakemberek és a vezetők részvételével történt. Ennek során a kérdőív tapasztalatai alapján értelmeztük az ellentmondásokat, pontosítottuk a rosszul érthető kérdéseket, megváltoztattuk egyes karrierlépcsők elnevezését, pontosítottuk az egyes karrierlépcsőkre vonatkozó releváns faktorokat, kiemeltük a kérdőívből azokat a kérdéseket, amelyek nem kellő bizonyossággal adták meg egy személy karrierlépcsőhöz tartozását. Ennek megfelelően például a krízis frusztrációjára vonatkozó leírások igen megbízhatónak bizonyultak, pontosabban érthetővé váltak a krízis egyes szakaszai, melyekre pontosabban tudtuk kérdezni. Emiatt a kérdőívben a bosszantó dolgok mentén történő emlékek keresése sikeresebben azonosította be a válaszolók esetleges kríziseit, emiatt megbízhatóbban sorolták magukat a jelöltek az egyik vagy a másik karrierlépcsőbe. A frusztráció tartalma a fókuszcsoport értékelése szerint az egyik legmegbízhatóbb mutatója az adott karrierlépcsőnek. A finomabb megfogalmazások sem az interjúban, sem a kérdőívben nem hozták ezt a kívánt eredményt.

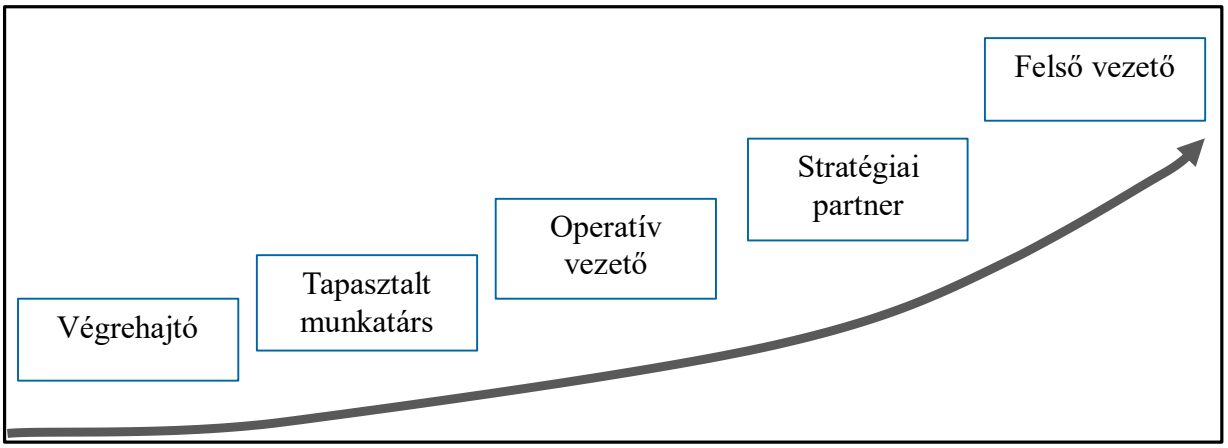
- *Ötödik fázis – kvantitatív felmérés*
  Az elkészült kérdőív a modell alkalmazásának eszközévé vált. A felhasználása nem a modellalkotást szolgálja, hanem annak gyakorlati megoldása, hogy feltérképezhető legyen egy vállalat dolgozóinak karrierérettsége (Bognár 2014) az adott, értelmezhető kategóriák alapján. A vegyes módszertanú kutatások egyes fajtái esetén, témától függően a kvantitatív kutatási eszköz az addigi eredmények validálására is szolgálhat.

Bizonyos esetekben azonban, ahogy a szegmentációkutatások jelentős százalékában is (Neulinger 2016) a kvantitatív felmérés célja az adott, vagy választott kategóriákba sorolható személyek eloszlásának megállapítása. Kutatásomban a kérdőív ez utóbbi szerepet tölti be. A kérdőív a munkavállalók eloszlását képes vizsgálni, valamint azt, hogy az egyes csoportokba sorolható személyek esetében az aktuális krízis melyik szakaszban áll, és milyen fejlődési prognózis adható a közeljövőben. Az eszköz segítségével a gyakorlati alkalmazáson túl lehetőség nyílik válogatott csoportban vizsgálni nagyobb mintán a karrierérettség szempontjából történő fejlődést. Ennek vizsgálatát a kutatásom további kutatási megközelítései adják. A kérdőív kérdéseit a 7. számú melléklet tartalmazza.

A vegyes módszertanú kutatás eredményeként, mely az eddig összegyűlt adatok összesítéséhez adott egy újabb ciklust, a következő modellt állítottam fel:

A karrierlépcsős megközelítés modellje

Tapasztalatom szerint egy nagyvállalat munkavállalói öt olyan állomáson keresztül érlelődnek életpályájuk során, amelyeket karrierlépcsőknek hívtam (16. ábra). A nagyvállalati tér nem feltétlen szükséges követelmény, azonban itt könnyebben megmutatkoznak az egyes lépcsők összehasonlítható módon. A karrierlépcsők egymásutánja valamelyest követheti a vállalatnál



16. ábra A karrierlépcsők Forrás: saját szerkesztés

befutható életpálya munkaköreit, de az érettség megállapított szintjei, kategóriái nem feleltethetők meg egyértelműen egy vállalati hierarchia pozícióival.

A nagyvállalati környezet azért fontos, mert egy viszonylag egységes szervezetben megtalálható az összes karrierlépcső. A kutatás eredményei szerint ebbe az öt kategóriába a vállalat minden dolgozója besorolható. A kategóriák nem tudást, nem kompetenciát és nem iskolai végzettséget, netán a vállalatnál eltöltött időt jelölik, bár nyilván összefüghetnek

ezekkel. A karrierlépcsők bizonyos szerepeket takarnak, melyek úgy működnek, mint egy-egy gondolkodási keret, egy-egy jellemző paradigma.

A fent hivatkozott tehetség és karriermenedzsmentben jeles szerzők kutatásai azt mutatták, hogy egy-egy rejtett képesség, adottság, tehetségelem felszínre kerüléséhez megannyi külső és belső tényező szükséges. A kutatási eredményeim azt mutatják, hogy az adott karrierlépcsőhöz szükséges szerep vállalása, elfogadása, a paradigmában való otthonosság egy olyan tényező, amely kikényszeríti az összes oda tartozó kompetencia felszínre kerülését, a paradigma nem ismerése, a szerep hárítása pedig szinte lehetetlenné teszi.

Mielőtt a karrierlépcsőkre jellemző paradigma elsajátításához vagy elutasításához vezető kríziseket leírnám, szeretném bemutatni a modell alapját képező egyes karrierlépcsők részletesebb leírását.

A karrierlépcsők leírása

Végrehajtó

Az életpálya kezdeti fázisában, nem ritkán az első munkahelyen a munkakört és annak értékét gyakran csak végrehajtói felelősséggel érti a személy. Talán alkat, vagy a családi szocializáció kérdése, de a munkavállalók jelentős része a kutatásomnak teret adó vállalatnál már pályakezdő korában elhagyta a végrehajtói karrierlépcsőt. A végrehajtói szinten a személynek szüksége van arra, hogy konkrét utasításokat kapjon, motiváltság esetén ezeknek akkor is igyekszik megfelelni, ha nem érti a munkafolyamat értelmét, célját, de a rutin kialakításáig erre nem is nagyon van szüksége. Rendszerint feladatorientált attitűddel jellemezhető, konkrét feladatok végrehajtására terjed ki a kompetenciája. Elkötelezettsége rendszerint nem sarkallja pl. javaslatok megfogalmazására. Nem ritkán szívesen fogadja a munkaidő, vagy egypólusú KPI, akár teljesítménynorma alapú elszámolást, de talán a fizetési besorolás miatt is, a motivációjában a biztonság nagyobb szerepet játszik. Megítélése szerint a teljesítményét, illetve eredményességét azzal tudja fokozni, ha több időt, illetve mennyiségileg mérhető többletenergiát fektet a munkájába. Nem szívesen kerül mérlegelési, illetve döntési helyzetbe. Ezt meghagyja felettesének. A döntéssel járó szerepet, mely a következő karrierlépcső érettségi szintjét igényli, még messze nem tudja ilyenkor betölteni. Ehhez előbb a saját feladatai végrehajtásában kell rutint szereznie. Megfogalmazható, hogy mindent, ami ezen a szűk szerepen kívül található, a karriernek ezen a lépcsőjén még hárít a személy.

Tapasztalt munkatárs

A dolgozó, ahogy a pozíciójában eltelt idő alatt rutint alakít ki a munkaterületén, a felelősségének orientációja megváltozik. A tapasztalt munkatárs karrierlépcsőn azonosított személy képes átlátni munkakörének célját, szert tesz egy alap-, vagy közepes fokú szervezeti tudásra, a munkaköréhez tartozó tacit tudása (Bencsik 2009) igen magas szintre fejlődhet. Megbízhatóan terhelhető, legmagasabb szinten az önállósággal tudja kiteljesíteni a karrierlépcsőt. Elkötelezettsége célorientálttá válik. Ha az általa megértett célok ellentmondásba kerülnek a tőle elvárt erőfeszítéssel és törekvéssel, ez konfliktust okoz számára, bár keresi ennek a konfliktusnak a feloldását. Ennek mentén a vezetőtől egyfajta koherens vezetést vár el, de nem feltétlenül az előbbi konfliktustól való mentesítést. Képes tolerálni, összehangolni ellentmondónak látszó célokat is. Az irányítás szerepét azonban még kerüli. Azt a szerepet a karrierjének ezen a lépcsőjén még nem ismeri, vagy ha ismeri, hárítja.

Operatív vezető

Ennek a karrierlépcsőnek a sajátsága, hogy a személy a megfogalmazott komplex célokat az emberek irányításával gyakorlattá képes szervezni. Legfontosabb kompetenciája a delegálás, a folyamatok kontrollálása, a visszajelzés, a teljesítménymenedzsment és a beosztottak fejlesztésének felelőssége. Ha megkap egy célt – és szívesen fogad jól formált célokat –, akkor a megoldás módját kidolgozza, és azzal a csapattal, amelyiknek a teljesítményéért felel, végrehajttatja. A figyelmének időspektrumát a következő lépcsőhöz képest rövidebb időtávban lehet meghatározni. A célok állításában azonban közelebb áll a feladatok megfogalmazásához, önmaga stratégiai célokat még nem állít. A meglévőket fogadja. A jövőre irányultságnak egy magasabb foka a karrierlépcsőnek ezen a fokán még nem ismert paradigma.

Stratégiai partner

A stratégiai partner lépcsője elsősorban a jövőre irányultság képességét fejleszti ki. A munkakör takarhat stratégiai vezetői felelősséget, azonban több nagyvállalatnál vannak olyan stratégiai munkakörök, amely munkaköröket betöltő személyeknek nincs dedikált beosztottjuk, azonban egy folyamatért felelnek. Pl. az értékesítési szervezetekben a key account manager látja át az értékesítés stratégiai, konceptuális aspektusát (Guenzi és mtsai 2007), és alkot stratégiai teamet pl. egy ugyanezen a lépcsőn tartó brand managerrel, a marketing osztályról, plannerrel a logisztikai osztályról, controllerrel a pénzügyi osztályról stb. egyfajta cross functional együttműködésben. Képes ellenállni annak, hogy időkényszer hatására kihagyja a számításból

a hosszú távú célokat azért, hogy sürgősen hozzon valamilyen azonnali megoldást, csak azért, hogy „haladjunk”, ha ez hosszabb távon nem hozna optimális eredményt. Ellenáll tehát az operatív örvénynek akkor, amikor stratégiai szinten kell gondolkodni, tervezni. Ezen a karrierlépcsőn a személy elmélyül ebben a „szakmai flow”-ban, és szinte megbotránkozik azon, ha valamilyen, megfogalmazása szerint „hátsó” érdek miatt a stratégiailag indokolt döntés helyett egy kevésbé indokolható döntés születik, vagy hosszú ideig kell jóváhagyásra várnia. Amennyiben belátásától eltérő döntést kap felülről, igényli a döntés hátterében húzódó egyéb érdekek megismerését, enélkül nehezen fogadja a felsőbb utasításokat.

Felső vezető (topmenedzser)

A modellépítésnek ebben a ciklusában azonosított ismérvek szerint a felső vezető, illetve topmenedzser elnevezésű karrierlépcsőn a személy egyik legfontosabb kimunkálható kompetenciája a kapcsolati hálózat építése. Képes felismerni és kézben tartani azokat a rendszerint rejtett szálakat, melyek a magasabb szintű döntések hátterében húzódnak. Ez túlmutat a szakmai stratégián, nem ritkán elválik attól. A projektmenedzsment értelemben a szponzori kapcsolattartást (Verzuh 2006) magas szinten kimunkálja. Ezzel képes „megágyazni” a stratégiai működésnek, de a megszerzett kompetenciái alapján képes arra is, hogy egy stratégiai szempontból alacsony teljesítmény megítélése kedvezőbb legyen. Ez a politikai gondolkodásnak az a része, amely leginkább szemet szúr a stratégiai karrierlépcsőn, sok esetben a top manager beosztásában lévőknek. A politikai gondolkodás kevésbé pejoratív része az a képesség, hogy a szakmai érveken túl egy döntés hátterében húzódó „rejtett szálak” ismeretével, később mozgatásával a döntést kedvezőbb irányba terelje. Ennek a képességnek a morális tartalmát nem vizsgáljuk, azonban ha azt érezzük, hogy érzékenyen érint bennünket a moralitás, ismerjünk rá a stratégiai karrierlépcső végén megfogalmazott hárításra a felső vezetői karrierlépcső működési sajátságaival szemben. A kutatásnak ebben a fázisában is érezhető volt, hogy a teljesítménnyel kapcsolatos megítélés alakításában, netán torzításában a felső vezetői karrierlépcsőt elérők finomabb képességekkel rendelkeznek, emiatt a teljesítményértékelési adatok kevésbé használhatók az érettség többi komponensének validálására.

Valószínűleg a felső vezetők karrierfejlődése már nem ugyanazon az úton halad tovább. Ez a fejlődési sor itt látszólag megszakad, a személyiségfejlődésben a karrier betöltötte a szerepét, a kiteljesedést a karrier segítségével megvalósította a személy. Az életpálya természetesen nem áll le, de a karrierlépcsőknek ez a fejlődési íve itt véget ér.

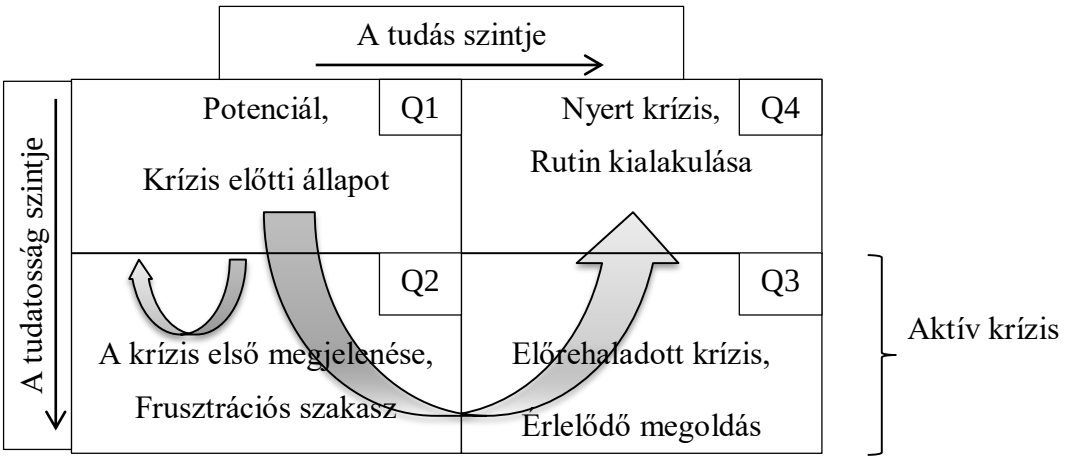
A karrierlépcsők modellje alapján a következő vizsgált kérdés, hogy mi történik két karrierlépcső között? Csak az eltöltött idő következménye, hogy valaki az egyik karrierlépcsőről átlép a másikra, netán természetes az új szerep azonnali elsajátítása, hogy ha kinevezést kap egy olyan munkakörbe, amelyik a következő lépcsőn található? Tapasztalatom egybevág a tehetség és karriermenedzsment idézett szakértőinek eredményeivel (Gyarmathy 2006, Gagné 2013, Koncz 2013) azokban az esetekben, amikor a fejlődés folytonos. A gyakorlat azonban hoz olyan jelenségeket is, hogy valaki az elvárt szint felett teljesít egy munkakörben, majd az áthelyezés után nem képes felvenni a fonalat a potenciál alapú kiválasztás magas értékelése, a tréningek, a kompetenciafejlesztés és a magas egyéni motiváció ellenére sem. Ezek valahogy nem illenek bele az elméletben tanultak alapján kialakult képbe.

A következő fejezetben bemutatom azt a belső vívódást, melynek eredményeképpen az új képességek felszínre hozását jelentő új szerep, paradigma elsajátítása megtörténik, vagy elmarad.

A krízisek működése

Azt feltételeztem, hogy a személy a karrierlépcsőket jellemző paradigmával való találkozás során valamiféle krízisbe kerül, és ameddig ebből ki nem lábal, addig nem tudja hasznosítani a képességeit. A krízis ebben az értelemben azt jelenti, hogy a helyzet megoldására tett kísérlet közben a személy összeszedi ugyan az addig ismert eszköztárát, ezek mégsem bizonyulnak elégségesnek a megoldáshoz (Törestad és mtsai 1990). Ilyenkor tapasztalható egy viszonylag improduktív megrekedési szakasz, amit magas frusztráció kísér (Magnusson – Oláh 1983). A krízis addig tart, amíg a személy ki nem alakítja az új paradigmához szükséges eszközrendszerét. Ezeknek a kríziseknek a dinamikáját igyekeztem leírni minden egyes szakaszban. Kutatási tapasztalataim rendszerezése alapján megállapítottam, hogy hasonló szakaszok állíthatók fel a krízisekről minden karrierlépcsőn (17. ábra). Ezeket sorrendben Q1, Q2, Q3, Q4 jelöléssel láttam el.

1. Az első szakasz (Q1) jelenti azt az állapotot, amikor a krízis még nem érintette meg a



17. ábra A krízis kifejlődésének dinamikája Forrás: Burch (1970) nyomán Bognár (2013b)

személyt, az előző karrierlépcső paradigmájában gondolkodik, és azt esetleg sikerrel, de mindenképp frusztrációmentesen teszi. Ekkor a tudás még alacsony szinten van, viszont erről az új paradigmáról alkotott fogalmak hiányában a személy tudatossággal sem rendelkezik. Lényegében a Q1-es szint megegyezik az előző karrierlépcső(k) bármely szakaszával. A példaként állított operatív vezetői karrierlépcső Q1-es szakaszának érzékeltetésére jó példa a következő történet: az egyik gyárban, mikor a dolgozók megtudták egyik társukról, hogy azért lett magasabb az órabére, mert kinevezték csoportvezetőnek, nem fogadták el első szervezési utasításait, mondván „Ha neked nagyobb a pénzed, futkossál te többet. Úgy van, hogy akinek több a pénze, többet dolgozik". Az olvasható ki a mondatból, hogy nem igazán értik, mi a vezető értéke, és ha az eggyel érettebb meglátásuk is az, hogy vezető nélkül nem dolgozna a „melós", akkor gyanakodhatnánk, hogy a tapasztalt munkatárs paradigmájánál is alacsonyabb érettségi szintről érkezik az illető.

2. A blokkok és a regresszió szempontjából a második szakasz (Q2) a legfontosabb. Ez a szakasz határozhatja meg a krízis további pozitív vagy negatív prognózisát. A Q2-es szakaszban találkozik a személy először a krízis természetéből fakadó frusztrációval. A paradigmajelenségek leírásának megfelelően (Barker 1992) a frusztráció hatására nem ritkán a személy egy régi reflex, az ez idáig érvényes paradigma, nevezetesen az előző karrierlépcső szabályai, gondolkodási keretei között próbálja megoldani az új kihívásokat, amelyek természetüknél fogva szinte megoldhatatlanok a régi módszerekkel. Ebben a szakaszban tudatosodik a nemtudás. A krízis kifejlődése ezen a ponton két irányt vehet. A személy választ, hogy továbbra is a régi paradigma „megoldóképleteit" használja, és az új

szerepet hárítja, vagy megpróbálja elsajátítani a szerepet, és ezzel fokozatosan megismeri az új paradigmát. A választás valószínűsíthetően függ a személy stresszhez való viszonyától, és a coping stratégiáinak érettségétől is (Törestad és mtsai 1990). Ha tehát itt a szereppel kapcsolatos hárítással próbálja a stresszt csökkenteni, akkor nem marad benne abban a helyzetben, ami kikényszerítené a szükséges képesség felszínre kerülését. Ezzel valósítja meg a regressziót, azaz igyekszik visszatérni a régebbi szerephez. Ha valaki például vezető feladatot kap, de a krízisnek még csak ebben a szakaszában van, gyakran érzi, hogy az eredményességhez többet kell dolgoznia, és az „átmeneti" időnyomás miatt nincs ideje elmagyarázni, megtanítani a beosztottját, mert annál „sokkal hamarabb megcsinálja ő maga" az elvégzendő munkát. Ez a tapasztalt munkatárs elnevezésű karrierlépcső paradigmájának jellemző „megoldóképlete", nem az operatív vezetőjé. Emiatt értelmezhetjük ezt a megoldást regressziónak.

3. Amennyiben a személy kellő időt eltölt tudatos odafigyeléssel az új paradigmában, tehát ellenáll a regressziónak, akkor kezdenek felszínre törni az ide vonatkozó készségei, amennyiben ezek potenciál szinten már megvoltak. Ekkor kerül a harmadik szakaszba (Q3), és igen komoly koncentrációval, tudatos odafigyeléssel benntartja magát a munkakör kínálta szerepben, és erőfeszítések árán ugyan, de az új paradigma szabályai szerint kezdi megoldani a helyzeteket. Itt a tudás már megjelenik, a nagyfokú koncentráció pedig erős tudatosságot jelent. Hibát ugyan elkövethet, de felismeri, hogy ez olyan lépés, amit már holnap máshogy próbálna megoldani, a régi megoldási paradigmát pedig már nem használja.
4. A negyedik szakasz (Q4) állapotában az új készségek rutinná váltak, tudatos koncentráció nélkül is a szerepében marad a munkavállaló, magas a tudás foka, sőt, esetleg egyedi megoldásokat is kifejleszt, finom mozdulatokkal kontrollálja a helyzeteket. Ha egy operatív vezetőt a krízisnek a nyert szakaszában látunk, akkor már saját vezetői stílussal, módszerekkel rendelkezik, érzékenyen észreveszi, kit mivel tud inspirálni, képes arra, hogy a beosztásában lévő csapatot kritikus problémák esetén egy nyugodt erővel tartsa *saját szerepükben*. Előre tudja, hogy egy konfliktus jelen állapota jó vagy rossz felé halad, tudja, melyik mozdulattal éri el a nagyobb, stabilabb teljesítményt a beosztottjánál.

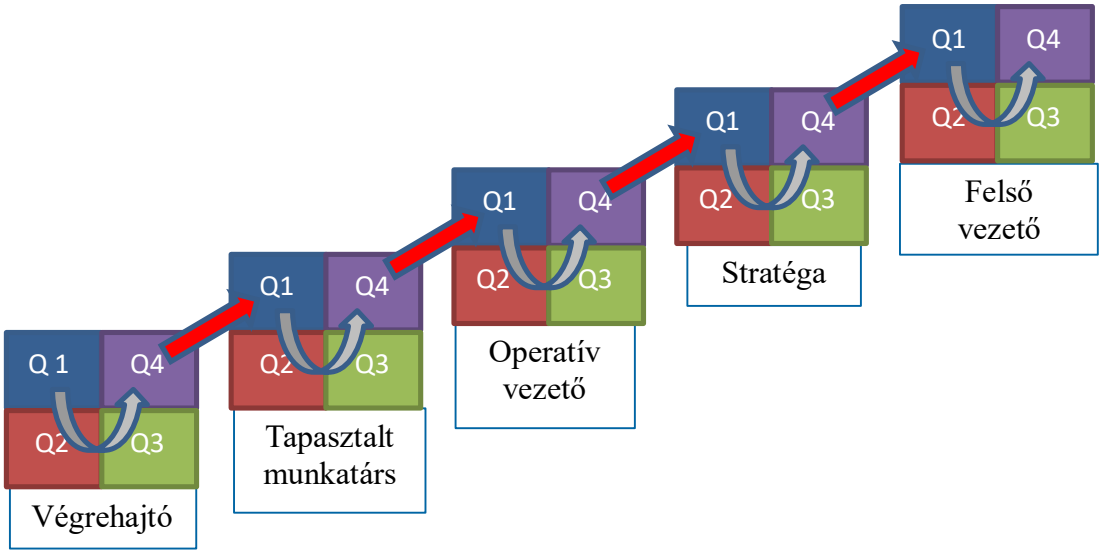
Az érthetőség kedvéért válasszunk ki egy karrierlépcsőt, például az operatív vezetőjét, és tekintsük át az itt lezajló krízist.

A krízis addig tart, ameddig az erre a karrierérettségi szintre jellemző paradigmát, szerepet a személy el nem sajátítja, és nem mozog benne otthonosan. Mint minden paradigma, a

karrierérés során megfigyelhető paradigmák is tartalmaznak jellemző gondolkodási keretet, jellemző megoldóképleteket. Az operatív vezető esetén ezek a megoldóképletek a vezetői eszköztár, a különböző vezetői kommunikációs kompetenciák, készségek és a folyamatok szakmai ismerete. Az operatív vezető karrierlépcsőn a krízis első aktív szakasza a Q2-es szinten kezdődik. (A Q1 a krízis megérintése előtti, nulladik szakasz – lásd 18. ábra.) Ezen a szinten egy jó szakmai teljesítménnyel lévő pl. friss vezető, amikor elvállal egy célt, mely népszerűtlen az általa irányított dolgozók körében, konfliktuskerülővé válhat, és beosztottai helyett dolgozik. Ha a beosztottak képessége nem elegendő, sokszor mondhatja, hogy „Hamarabb megcsinálom magam, minthogy elmagyarázom.”. Itt érezzük, hogy a szerep hárítását írtam le. Amennyiben csak felismeri a frusztrációt, átéli, hogy hiába fokozná túlórákkal a saját teljesítményét, nem ez a helyes út, el kell osztania a feladatot. Ahogy ezt a szerepet elkezdi vállalni, átkerül a Q3-as szakaszba, ahol tudatosan oda kell figyelnie, hogy a teljesítményt ne magától, hanem a beosztásába tartozóktól várja. A Q3-as szakaszban bármilyen képzés, felismerés rendkívül hasznos, mert ezek hatására kerülnek felszínre a vezetői kompetenciák. A Q4-es szakaszban ezek a kompetenciák rutinná válnak, és a vezetőnek nem kell tudatosan figyelmeztetnie magát a helyes szerepre. Felismeri, hogy a végrehajtói szerepből hogy emelje az embereket tapasztalt munkatársi szintre, képez, fejleszt, motivál, delegál, irányít. Annak ütemét, hogy a kompetenciák milyen gyorsan „nyílnak ki”, csak a képzés és a vezetői helyzetek, valamint a tehetsége, motivációja határozza meg. Megfigyelésem szerint a paradigmán kívülről, azaz egy alacsonyabb karrierérettségi szint paradigmájából ezeknek a kompetenciáknak a lényege értelmezhetetlen, komfortzónán kívüli. Az elsajátításukhoz szükséges képzés, tréning, mentorálás csak akkor kezd eredményes lenni, ha ezt a paradigmát a személy elkezdi megtapasztalni. Ennek a megtapasztalásnak az útját ezért hasznos krízisnek értelmeztem.

A karrierlépcsők egymásutánjában a krízisek jelentik a dinamikai motort

Az előbbi példa egy jól érthető példa volt a karrierlépcsők egymásutánjában az út közepén. A teljes karrierút a paradigmák egymást követőségéből fakadóan kutatásom eredménye szerint a következőképpen történik (18. ábra).

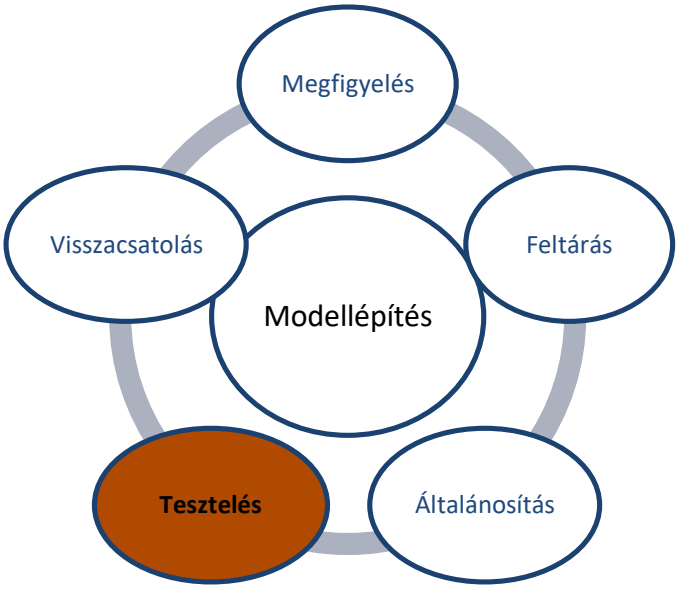


18. ábra A karrierlépcsők egymásutánja a krízisek szakaszai mentén Forrás: saját szerkesztés

Minden karrierlépcsőn a Q1-es krízisszakasz lényegében még az előző paradigmához tartozását mutatja a személynek. Csak akkor van értelme egy értékeléssel itt elhelyezni valakit, ha az oda tartozó pozíciót ugyan megkapta, de még korántsem sorolhatnánk ide érettsége alapján. Minden egyéb esetben szemléletesebbnek ítélem az előző karrierlépcső Q4-es szintjén való elhelyezést. Logikai értelmezés szerint a Q1-es szakaszok tartalom alapján megegyeznek tehát az előző paradigma Q4-es szakaszával. Amennyiben az előléptetés karrierlépcső váltással is jár, gyakran előfordul, hogy ha valakit egy adott munkakörből azért léptetnek elő, mert elérte az adott munkakörben elérhető maximumot, értékelésem szerint a karrierlépcső Q4-es, nyert krízis szintjét, a következő szinten nem tud még teljesíteni. Azonban nem képességek hiányában, hanem az új paradigmában való járatlansága miatt.

4.7 Tesztelés

A modellépítéssel zárult le az első olyan iterációs ciklus, mely után a megfogalmazott kutatási kérdéseket tesztelni kezdtem. Ezzel egy következő iterációs ciklust kezdtem meg. Ebben a szakaszban célirányos assessment center, második fordulós karriertanácsadás segítségével a negyedik kutatási kérdéseimet vizsgálom.

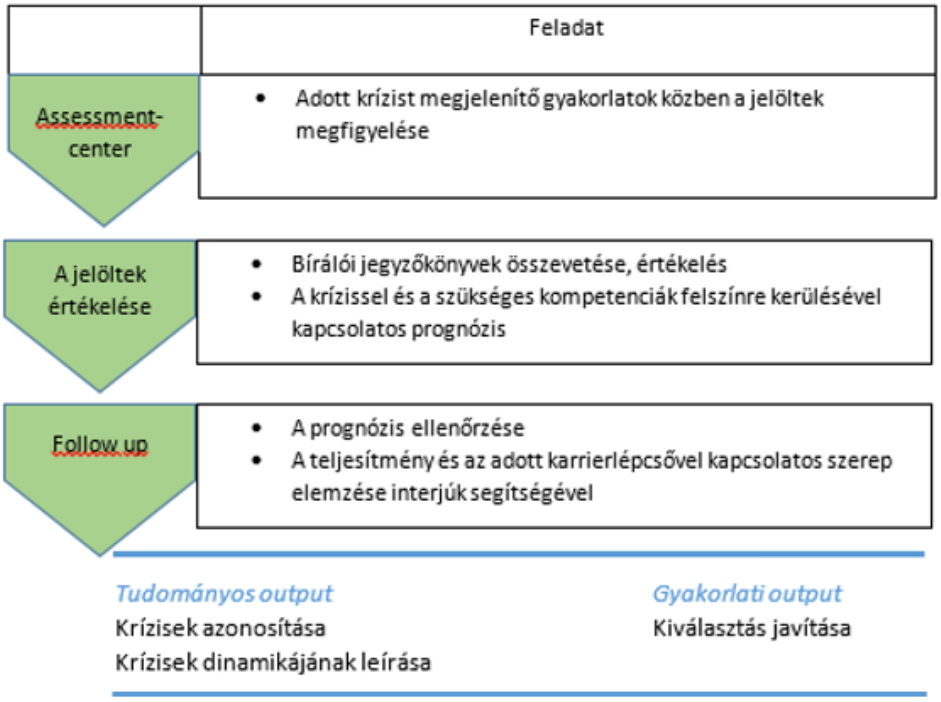


A tesztelési szakasz első részében a módszertani részben ismertetett assessment centert a szintén ismertetett kríziselemzési módszerrel ötvözve alkalmaztam annak eldöntésére, hogy a modell és a kríziselemzési módszer használata javítja-e a kiválasztás beválási mutatóit. A tesztelési szakasz második részében tréninggyakorlatok használatával végeztem kísérletet arra, hogy eldönthessem, milyen tudatosan választható módszerrel lehet segíteni egy krízis nyert szakaszba jutását.

4.7.1 A beválási mutatók javításának lehetősége – assessment center helyzet

A kutatások során kidolgozott kríziselemzési módszer egyfelől az interjúhelyzetnek szól, másfelől, ahogy a kiválasztásnak vannak magasabb validitási faktorral rendelkező módszerei, az assessment center is egy olyan lehetőség, amelyben a kríziselemzés kiemelt helyet kaphat. Míg a karrierlépcsők meglétének detektálására, és a jelöltek aktív vagy inaktív szakaszban lévő kríziseinek elemzésére egy beszélgetésben közvetett lehetőségeink vannak, addig az assessment center alkalmas arra, hogy a valósághoz sokkal közelibb, életszerűbb szituációkban, közvetlenebbül figyelhessük meg a krízist. Ennek alapján az assessment center módszerét a kutatásomnak ebben a formájában a 19. ábrán látható szerkezetben használtam. A krízisek assessment centeren keresztül történő vizsgálatát a jelöltek beválásának, a teljesítmény előrejelzésének eszközeként teszteltem. Az assessment center (AC) célja az adott készségek mobilizálhatóságának, gyakorlati helyzetekben való megjelenésének igazolása, illetve cáfolása volt, valamint a jelöltek ennek mentén történő összehasonlítása (Krause – Gebert, 2003). Ennek gyakorlati haszna, hogy olyan jelölt kerüljön kiválasztásra, aki az adott, a jelentkező számára

jövőbeli pozícióra való készségét, annak minél magasabb szintjét gyakorlati szituációkban tudja bizonyítani.



19. ábra A krízisek azonosítása és validálása AC segítségével Forrás: saját szerkesztés

A kutatásnak ezen formája szintén egy valós gyakorlati helyzetben történt, így a módszer megválasztásakor egyszerre kellett a tudományos igényességnek, valamint a kutatási terepet kínáló vállalat valós érdekeinek megfelelni.

A kutatásnak ebben a szakaszában tehát öt assessment center alapú kiválasztási folyamatot elemeztem ugyanannál a transznacionális élelmiszeripari vállalatnál Magyarországon (Bognár 2015a). Mind az öt esetben területi értékesítési vezetői pozícióra kerestünk jelölteket. Az öt esetből háromban ugyanaz volt a szervezeti egység, a negyedik és az ötödik esetben a vállalat egy-egy másik termékcsoportjánál létező, hasonló szerkezetű értékesítési szervezetbe jelentkeztek a jelöltek.

A kiválasztás módszertani megközelítését három modell alapján állítottam fel. Az egyik modell a készségek potenciál szintű meglétét vizsgálta egy előzetes felmérés segítségével. Ehhez a cég által licence-szel vásárolt, The Predictive Index nevű tesztjét (Applegate – Weber 2019) használtuk. Ennek érvényességét és megbízhatóságát ebben a kutatásban nem vizsgáltam, pusztán egy változónak kezeltem, mely a kompetenciák megjelenését nem, csak a jelöltekben rejlő képességeket detektálta. A vállalat gyakorlatában ez az előszűrést jelentette, így nem

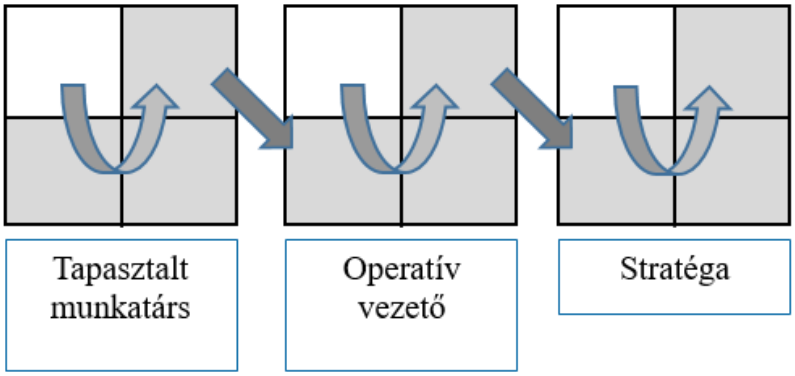
került olyan jelölt az AC-ra, akiben még lappangó készség szintjén sem jelennek meg keresett kompetenciák. A második mérési adatot az assessment center gyakorlatai adták, amelyben az egyes kompetenciák felszínre kerülését, gyakorlatban való megjelenését vizsgáltuk és értékeltük HR-es kollégáimmal. Az AC értékelőlapját a keresett kompetenciákkal, és feladatait a 3. számú melléklet tartalmazza. A harmadik mérési adat pedig a jelöltek karrierlépcsőjéhez tartozó jellemző krízis azonosítása és annak elemzése volt (Bognár, 2013a). Az évekkel az AC-t követő utánkövető vizsgálat lehetőséget adott arra, hogy megvizsgáljak olyan jelölteket is a kríziselemzés módszerével, akiket a kiválasztási folyamatok során elutasítottunk, köszönhetően annak, hogy belső jelöltek is részt vettek a kiválasztásnál, és ezek közül hat még az utánkövetés idején is a vállalatnál dolgozott.

Az azonos, illetve hasonló pozícióknak köszönhetően a szükséges kompetencialista nagyon hasonlított, bár az egyik termékcsoport vezetője megállapított egy olyan kompetenciát, melyet a többiek nem, ez a „közepes szintű, irányítható csibész kockázatvállalás" nevű, önkényesen elnevezett készség volt. A vizsgálat tisztább változói kedvéért kisebb torzításnak értékeltem, ha ezt a kompetenciát kizárom a vizsgálatból. Ráadásul ennek mérése csak az AC feladata volt, a The Predictive Index sem mért ehhez hasonló potenciált. A pozícióhoz szükséges kompetenciák listáját minden esetben deklaráltam. Az assessment centerekre érkező jelöltek mindegyike rendelkezett a szükséges kompetenciákkal az előzetes mérések alapján. A bírálók száma assessment centerenként 5-7 fő volt, mindegyikben részt vettem magam is. A bírálók az előzetes kompetencia-felmérés részletes értékeléseit az AC végéig nem ismerték meg. A gyakorlatok összeállításánál azonban a HR osztály szakembereivel úgy jártunk el, hogy a pozíció releváns karrierlépcsőjéhez tartozó jellemző krízis megmutatkozzon (lásd 1., 2. sz. melléklet). A területvezetői munkakör legtisztábban hozta az operatív vezetői karrierlépcső jellemző szerepeit, valamint néhány szerepelemet tartalmazott a stratégiai partner karrierlépcsőből is. Ez utóbbi szerint olyan önálló kezdeményezéseket vártak el a területvezetőktől, hogy a területen lévő logisztikai partnerekkel, disztribútorokkal és másodlagos sales-force-szal (pl. a merchandising is ide tartozhat) együttműködésben a piacot befolyásoló akciókat indítsanak és menedzseljenek a lehetőségekhez mérten. A stratégiai partneri karrierlépcső ezeken felül a jelöltek további karriertervéhez voltak fontosak a vállalat számára.

Az AC során a döntést a bírálók az alapján hozták meg, hogy a gyakorlatok során értékelt pontszámaikat (ugyanazt a 10 fokú skálát használták) megbeszélték és indokolták. Az AC tematikája állt csoportos problémamegoldási feladatokból, a pozíció szakmai, vezetői és

stratégiai kihívásait megjelenítő egyéni feladatokból, melyben megadott adatok értelmezése után a jelöltek egyénileg prezentálták megoldásaikat, valamint szituációs, párbeszédes feladatok, melyet a jelöltek egymással, más esetekben pedig a bírálók valamelyikével párba állva játszottak. A harmadik mérési modell segítségével a jelölteket a jellemző kríziseik megjelenése segítségével értékeltem.

A jellemző krízis azonosítására a feladatok megoldásának megközelítését vettük alapul, melyben a feladatorientált és a helyzetnek való fegyelmezett megközelítés jegyei jelentették a kívánt krízis hiányát, a csoportfolyamatokra, teamben való kezdeményező részvételre utaló specifikus jegyek mutatták az operatív vezetői lépcső érettségének meglétét, míg a jövő idejű gondolkodás, a szituációk stratégiai szemléletű értelmezései és a hálózatban gondolkodás mintái jelentették a stratégiai krízis Q3 vagy Q4 szakaszát. Ehhez olyan szituációkat kellett választani, amelyek a pozíciót betöltő személyek jellemző kihívásait jelenítik meg, és a valós életből vett problémák valamilyen példáját adják. Ilyen például egy értekezlet során az adott helyzetben stratégiailag és operatívan gondolkodó problémamegoldók közötti viselkedéses vagy kommunikációs különbség. Az adott krízis dinamikájáról való elemzést pedig a feladatok, szituációk során a csapat elakadása esetén a frusztrációval szembeni megküzdési stratégiák megjelenése és azok jellemzői alapján tettem, mely alapján a jelöltek besorolhatók voltak az adott krízis valamelyik szakaszába (20. ábra).



20. ábra Az AC-n megjelenő karrierlépcsők és az azokhoz tartozó négy dinamikai szakasz
Forrás: saját szerkesztés

A bírálók között nekem és egy másik HR-es szakembernek a szerepe volt a krízisek elemzése, míg a többi bíráló pusztán a kompetenciák meglétére utaló jegyeket figyelte. Az assessment centereken a résztvevő jelöltek száma 4-6 fő volt, összesen 28 fő. A mintát ezután tovább szűrtem, csak azokat a jelölteket vizsgáltam ebben a tanulmányban, akik még ma is a vállalatnál

dolgoznak vagy sokáig ott dolgoztak, így, ismert a pozíciójuk és az eredményességük. A minta így tizenegy főre csökkent. Alkalmam nyílt tehát arra, hogy ne csak a nyertes, vagy a pozícióra javasolt jelölteket, hanem a nem javasolt jelölteket is vizsgálni tudjam.

Eredmények

A nyertes és az elutasított jelöltek három mérési megközelítésből adott összefoglaló értékelése a 8. és a 9. táblázatban olvasható. Az előmérés pontszámát a The Predictive Index kérdőív kompetenciákra kialakított 1-10-es transzformációja alapján kaptuk. Az adott kompetencia potenciál alapú kiteljesedését a 10-es érték adja. Az assessment centeren a bírálók szubjektív értékelését az adott kompetencián szintén 1-10-es skálán kértük.

Kompetenciák	**1. jelölt**	**2. jelölt**	**3. jelölt**	**4. jelölt**	**5. jelölt**
	Előmérés pontszáma / AC pontszám				
Emberek irányítása	7/9	8/8	9/10	8/7	9/7
Tárgyalási készség	8/9	10/9	9/9	8/9	9/8
Probléma-megoldás	8/9	9/9	9/8	8/8	10/8
Önállóság	7/10	8/9	10/9	8/7	7/8
Rámenősség	7/9	9/10	9/8	9/9	8/8
Célorientáltság	8/10	10/10	9/9	6/8	7/7
Összesen	45/56	54/55	55/53	47/48	50/46
Karrierlépcső	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
Krízis szakasza	Q4	Q3	Q4	Q3	Q2

8. táblázat A területi vezetői AC kiválasztott jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek Forrás: saját kutatás (Bognár 2015a)

Kompetenciák	6. jelölt	7. jelölt	8. jelölt	9. jelölt	10. jelölt	11. jelölt
	Előmérés pontszáma / AC pontszám					
Emberek irányítása	9/7	7/3	10/6	6/6	6/5	6/5
Tárgyalási készség	7/7	8/7	10/10	7/6	7/5	7/5
Probléma-megoldás	9/9	8/6	9/8	8/8	8/7	7/7
Önállóság	8/9	7/8	8/8	8/6	8/8	7/6
Rámenősség	8/6	7/7	9/7	6/5	6/5	7/8
Célorientáltság	8/7	8/6	10/8	8/7	8/5	7/7
Összesen	49/45	45/37	56/47	43/38	43/35	41/38
Karrierlépcső	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
Krízis szakasza	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1

9. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek Forrás: Bognár (2015a)

A táblázatokból kitűnik, hogy volt olyan jelölt, aki az interjú és az AC alapján is magas értéket kapott, a kríziselemzés viszont rossz prognózist jósolt. A vizsgálatban mind az öt nyertes jelöltet sikerült évekkel az AC után is megvizsgálni, valamint hat elutasított belső jelöltet. Egyrészt a munkahelyi eredményesség tényét állapíthattam meg, másrészt volt alkalmam arra, hogy ismét elemezzem a karrierjükkel kapcsolatos kríziseket.

Validálás a vezetőkkel

Az assessment center klasszikus értékelését és a kríziselemzés során a dinamikai és egyéb eredményeket a vállalat vezetőivel, az AC akkori megrendelőinek aktuális értékelésével 2015-ben, tehát hat évvel az utolsó AC után összevetettük. Ebben követtük a Simon (2016) által javasolt vegyes módszertanú kutatás mérés utáni fókuszcsoport logikai validációjára vonatkozó irányelveket.

A módszer nem idegen a vállalat HR folyamatainak gyakorlatától, hiszen a fejlesztés indítója gyakran egy assessment center, melynek felhasználása a karriermenedzsment része. Ez a HR osztállyal közös ügye a vezetőnek, sőt, a teljesítményértékelés és egyéni fejlesztés kapcsán sok HR feladatot maga a vezetés végez. Ilyenek a célkitűzések, sok esetben a coaching, a motiváció, a támogatás, a projekt kinevezés stb. Ebben a mintában nem tudok róla, de egyéb esetekben

nem ritka, hogy egy jelöltet azért delegál valamelyik vezető egy ilyen AC-ra, mert bár sejtik, hogy nem fogja megnyerni, a megmérettetés és az értékelés hasznos visszajelzés a fejlesztéshez mind a vezető, mind pedig a munkavállaló kezében. Nincs a vállalat általános, rendszeres folyamatai között, de sok esetben direkt fejlesztési céllal végzett development centert rendel néhány vezető. Ebben a vizsgálatban a jelöltek AC eredményeit, valamint a kríziselemzés eredményeit átbeszéltük a vezetőkkel. A kríziselemzés módszertanát és a modellt megérteni nem volt könnyű a vezetőknek, ezt követően azonban az értékeléseink teljesen egybevágtak. Nem tekinthető ez a fajta vezetői vélemény tökéletesen objektív validálásnak, azonban mind az AC, mind a fókuszcsoport módszertanához tartozik, hogy nagyobb számú bíráló, illetve résztvevő szubjektív véleményét összesítjük az értékeléskor. Ez nem átlagolás, hanem szándékoltan heves, de konszenzussal záruló vita. Az AC jegyzőkönyve sem pusztán a tényeket és nem pusztán az értékelést tartalmazza, hanem a bírálók jegyzeteket készítenek az indoklásról is (3. sz. melléklet). A kríziselemzés eredményének megvitatását követően könnyen el tudták helyezni a vezetők is a jelölteket a krízisek dinamikáját adó ábrában (18. ábra). Ellentmondást nem fedeztek fel, azonban jó néhány esetben felismerésekhez vezetett, hogy egy-egy jelenséget, néhány munkaköri nehézséget, melyet a dolgozó munkája során tapasztaltak, könnyebben magyarázhatónak láttak. Megnyugtató volt a gyakorlati érdeklődés, mert azt kérdezték a vezetők, hogy hogyan lehet segíteni ahhoz, hogy valaki előrébb lépjen a dinamikát adó krízisszakaszokban, hogyan lehet elkerülni a regressziót, hogyan lehet elérni a krízis aktív kifejlődését és a krízis sikeres zárását.

Utánkövetéses kríziselemzés

A nyertes és elutasított jelöltek kríziselemzésének összefoglaló értékelése a 10. táblázatban és a 11. táblázatban látható.

	1	2	3	4	5
Pozíció	KAM	CSM	CBM	ABM	Sales Admin munkatárs
Karrier-lépcső	Stratéga	Stratéga, Felső vezető	Felső vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
A krízis szakasza	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2
Hárítás	-	-	-	-	Mellérendelt vezetői szerep

10. táblázat A területi vezetői AC nyertes jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: Bognár (2015a)

	6	7	8	9	10	11
Pozíció	-	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő
Karrier-lépcső	?	Tapasztalt munkatárs	Operatív vezető, Stratégiai partner	Tapasztalt munkatárs	Tapasztalt munkatárs	Tapasztalt munkatárs
A krízis szakasza	?	Q4	Q2	Q4	Q4	Q4
Hárítás	?	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	A kezdemé-nyezés erőtlensége, visszacsúszás	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelősség-hárítás, operatív regresszió
Prog-nózis	-	Kiemelt képviselő marad.	Társosztályokkal való együttműködés fejlesztené.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt képviselő marad.

11. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: saját kutatás (Bognár 2015a)

Az öt AC esetében öt jelölt nyert el területi vezetői pozíciót, ma mind az öt a vállalatnál dolgozik. Egyikük nem felelt jól meg a pozíciónak, így ma az értékesítést támogató adminisztrációs osztály tagjaként dolgozik, négy pedig sikeresen megfelelt. E négy közül egy

2015-ben is sikeres területi vezető, egy Category sales manager-ként előrébb lépett, egy jelölt Key Account Manager-ként lépett elő, egy pedig két lépcsőt lépve a magyarországi üzletágat vezeti Country Business Menedzser pozícióban (2018-ban a pozíciót átkeresztelték Business Executive Managernek, majd 2019. decembere óta Business Executive Officernek hívják, némileg utalva a munkakör hatáskörének visszaminősítésére). További hat jelölt közül öt továbbra sem lépett előre, sikeres területi képviselő ma is, mint az AC idején. Egy résztvevő pedig sokáig területi vezető maradt, majd közös megegyezéssel ugyan, de a vállalat kezdeményezésére megszűnt a munkaviszonya.

Az eredményekből kiderül, hogy míg a karrierfejlődés kríziseinek dinamikája alapján kedvezőtlen prognózis esetén az érés még sokáig elmaradt, vagy végleg regresszióba hajlott, addig a fejlődésben a koncentráció árán megélt paradigmaváltás-krízisszakasz (Q3) és a nyert krízis (Q4) alapján tett pozitív prognózis mind eredményre vezetett, sőt, néhányuk 2015-ig egy következő karrierlépcső kríziséhez érkezett. Sikerült ezzel tehát egy olyan beválásvizsgálatot végezni, amelyben az eredményeket a kontroll csoporthoz hasonlítva is vizsgáltam.

Általános eredményként elmondható, hogy az elmarasztalt jelöltek nem cáfoltak rá a személyükre vonatkozó döntésre. Nem elemeztem részletesen, hogy a pozíciót megpróbálták-e újra, kerestek új ambíciót, vagy esetleg letettek ilyen irányú törekvéseikről. A mintába választott, elutasított jelöltek közül egytől vált meg a cég. Jelen tanulmányban nem vizsgáltam, hogy ő esetleg nem értett egyet a munkaköre(i) által támasztott követelményekkel, esetleg azok értékelésével, vagy a krízisből fakadó frusztrációt nem helyesen kezelve egy regressziónak köszönhetően stagnált vagy csökkent a teljesítménye. Az exit interjúk ilyen célú elemzése egy következő kutatás lehetséges témája lehet. A 10. táblázat összefoglalásában látható, hogy az 1-3 jelöltek néhány évet sikeresen töltöttek a területi vezetői pozícióban, majd a következő karrierlépcső jellemző krízisének, a stratégiai krízisnek az aktív szakaszába léptek Key Account Manager (KAM), Category Sales Manager (CSM), illetve Country Business Manager (CBM) pozícióban. A KAM és a CSM egy, a CBM pozíció két vezetési szintet jelentő vertikális előrelépést jelent. A 4. számú jelölt az akkor elnyert területi vezetői pozíciót (ABM) sikerrel töltötte be. Őt a következő karrierlépcső krízise akkor még nem érintette meg, karriertervében 2014. őszétől szerepel a további előrelépés szándéka, de ennek irányát a kezdeményezésekben nem, csak a fejlesztési eszközökben fogalmazták meg. A kiemelt ügyfélkapcsolati menedzser pozíciót jelölték meg az előrelépéshez (KAM), ami a következő karrierlépcső krízisét, a stratégiai vezető kihívásait jeleníti meg. Az 5. számú jelölt a 2008-as AC alkalmával a krízissel járó frusztrációt a szerep hárításával igyekezett csökkenteni. A kríziselemzés szerint ez a

működés sokáig blokkolhatja, vagy regresszióba vezetheti a fejlődést a krízis helyes megoldása helyett. Az évekkel az AC utáni kríziselemzés szerint akkor még ugyanebben a krízisszakaszban volt, bár többször megpróbálta elérni a követelmény megfelelő szintjét. Az osztályokkal és a külső, nem vevő-partnerekkel történő cross functional együttműködésben, értelmezésem szerint a szerepharításból fakadóan, nem volt sikeres. Majd egy szolgáltató osztály munkatársaként dolgozott Sales Adminisztratív Munkatárs munkakörben, ahol ugyanez a cross functional működés az egyik kihívás, viszont vezetői szerepet nem kapott. A nyertes jelöltek eredményeit a 12. táblázat foglalja össze.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Pozíció	KAM	CSM	CBM	ABM	Sales Admin munkatárs
Karrier-lépcső	Stratéga	Stratéga, Felső vezető	Felső vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
A krízis szakasza	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2
Hárítás	-	-	-	-	Mellérendelt vezetői szerep

12. táblázat A területi vezetői AC nyertes jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: Bognár (2015a) nyomán saját szerkesztés

Az elutasított jelöltek közül a 6. számú képviselői státuszból hagyta el a vállalatot. Ő a teljesítményértékelések utalásai alapján az operatív vezetői krízist élte, de a hárítás és a regresszió, valamint az erős ambíciója és irreálisan magas énképe miatt folyamatos frusztrációt élt át. A 7., 9., 10., 11. számú képviselők igen jól teljesítettek, vezetői pozícióra egyikük egyszer pályázott azóta. Karriertervükben nem szerepelt, kezdeményezéseikben sem keresték azokat a helyzeteket, mely megérlelné őket egy következő megmérettetésre, illetve a vezetői pozícióra. A 8. számú munkavállaló aktív krízist élt át mind a stratégiai, mind az operatív vezetői karrierlépcsőn, ennek azonban még a frusztrációs szakaszát élte. Hárítást nem tudtam azonosítani, emiatt az ő prognózisa tartalmazott fejlődési lehetőséget, azonban a kezdeményezései erőtlenek voltak, így gyakran visszacsúszott az operatív szerepkörökbe, így a fejlődésre fordított idő de facto kevésnek bizonyult. Az elutasított jelöltek eredményeit a 13. táblázat foglalja össze.

	6	7	8	9	10	11
Pozíció	-	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő
Karrier-lépcső	?	Tapasztalt munkatárs	Operatív vezető, Stratégiai partner	Tapasztalt munkatárs	Tapasztalt munkatárs	Tapasztalt munkatárs
A krízis szakasza	?	Q4	Q2	Q4	Q4	Q4
Hárítás	?	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	A kezdemé-nyezés erőtlensége, visszacsúszás	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelősség hárítás, operatív regresszió
Prog-nózis	-	Kiemelt képviselő marad.	Társosztályokkal való együttműködés fejlesztené.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt képviselő marad.

13. táblázat A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek kríziselemzése – összefoglaló táblázat Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Az eredményekből a következő trendek látszanak. A jelöltek belső képességeinek, adottságainak a felszínre hozása, mobilizálása összefüggésbe hozható a kihívásaiban illeszkedő karrierlépcső krízisével, illetve annak harmadik és negyedik szakaszával. Az előző karrierlépcsőre való visszacsúszást a második szakaszból (Q2) indítva, a frusztrációra adott reakcióként éli át a jelölt. Ez esetben, még ha el is nyeri a pozíciót, igyekszik úgy megfelelni a feladatnak, hogy egy előző munkaköri szerep, egy előző karrierlépcső megközelítésével, paradigmájával oldja meg, vagy próbálja megoldani a feladatot. Ilyenkor az új szerephez tartozó készségek felszínre hozása, érlelése helyett rögzíti a frusztrációt, amely megrekedést okoz. Mintha nem kerülne abba a gondolkodási keretbe, amelyben otthonossá kéne válnia, hogy megtalálja annak klasszikus, releváns megoldóképleteit. Amennyiben a karrierfejlődésről tudatosan lemond, az előző pozícióban sikeres munkavállaló lehet. A másik lehetséges út, hogy sem az elnyert, sem egy előző munkakörben nem engedi a vállalat vagy a vezető kihátrálni a kihívás helyzeteiből, nem engedi a regressziót. Az adott krízisben tartás és az előremozdító támogatás természetesen nem csak a kiválasztás felelőssége, hanem a mindenkori vezetőé is. Az AC-k három mérési modelljében a kríziselemzés tehát nem, vagy nem csak olyan hozzáadott értéket képvisel, amelyben igyekszünk a jelöltek között még jobban különbséget tenni a kiválasztás eredményességéért. Ehelyett a kríziselemzés mérési modellje az adottságok

mobilizálásának képességét igyekszik magyarázni, annak dinamikáját leírni. Nem kizárt, hogy a képességek érlelődéséhez leginkább az a koncentrált erőfeszítéssel töltött idő szükséges, amit a munkavállaló az adott szerepben, az adott kihívás terheinek átélésével megtapasztal. Amennyiben ez a szerep a frusztráció miatt egy hárítás áldozata, úgy a jelölt a munkakörétől függően a vezetői helyzeteket igyekszik vezetés nélkül, önálló erőfeszítéssel megoldani, a stratégiai jellegű feladatokat pedig inkább jelen idejű, operatív akciókkal megközelíteni. Amennyiben azonban a jelölt nem a megfelelő, a munkaköréhez tartozó attitűddel, gondolkodási beállítódással, idegrendszeri aktivitással, hanem egy előző karrierlépcsőhöz illeszkedővel igyekszik megfelelni, akkor csak a régi képességei, régi rutinjai érlelődnek, azonban a sikertelenség tovább növelheti a frusztrációt. Ez a krízis második szakaszában átélt erősödő frusztráció azért jelenthet vízválasztót, mert a növekvő stressz növelheti a regresszió esélyét is. Az új képességek érlelését a sikeres munkavállalók azzal tudják felgyorsítani, ha minél inkább igyekeznek benne maradni az új helyzetben, annak minden stresszével együtt, amelyben újabb képességeik felszínre törése jelenthet megoldást. A komfortzónán kívüli fejlődés azonban egy idő után rutinná válik, ezt az állapotot írja le a karrierlépcsők negyedik, nyert krízisnek nevezett szakasza. Aki pedig ezen a komfortzónán belül marad a fejlődést tekintve, annál logikusnak tűnik, hogy az új készségei csak potenciálszinten jelennek meg. A krízis elnevezés talán sokakban félrevezető lehet, mert egy negatív hangulat tartozik hozzá. Azonban rendkívül érdekes módon az látszik kirajzolódni, hogy az új kihívások abban az esetben hívják elő a fejlődést, ha ennek frusztrációjával és dilemmájával együtt kellően „mélyre” megy benne az ember. Ahogy Erikson (Erikson 1956) személyiségfejlődési modelljében, úgy a karrierút során is hasznosaknak bizonyulnak a krízisek. A megkerülésük a regresszió által a fejlődés megkerülését idézheti elő. Tudományos szempontból érdekes lett volna azt megvizsgálni, hogy amennyiben a bíráló csapat kompetenciákat vizsgáló része pozitívan döntött volna egy jelöltről, míg a mi kríziselemző módszerünk elmarasztal egy jelöltet, vajon a későbbiekben ezeknek a jelölteknek a beválása hogyan validálja az egyik vagy a másik assessment módszert. Erre egyrészt azért nem került sor, mert a folyamat gazdasági tétje nehezen viselte volna a helyzet ilyen jellegű megerőszakolását, másrészt pedig viszonylag tisztán amúgy is csak akkor lehetett volna vizsgálni, ha mondjuk ugyanannak a vezetőnek a beosztásában több hasonló pozíció nyílik, és a felvett jelölteket a fenti faktorok mentén eltérő vizsgálati csoportokba tudom osztani, ráadásul a gyakorlati kihívások is ugyanúgy jelentkeznek a munka során. Ehhez még a nagyvállalat kínálta tág belső munkaerőpiac sem kínált kellően elegendő feltételt. Az eredmények felhasználása többrétű lehet. Amennyiben a kiválasztás szakemberei vizsgálják a jelölteket, a krízisek felismerése és elemzése a prognózisban, valamint

abban segíthet, hogy megítéljék, az adott jelölt magas teljesítményéhez mennyi energiát kell befektetni mind a jelöltnek, mind a későbbi vezetőjének. Egy előrehaladott krízis esetében ez a befektetés bíztató lehet. A későbbi vezető a krízisek felismerésével és annak tudatos kezelésével akár fel is gyorsíthatja a beosztott fejlődését. A jelöltek, munkavállalók, karrierambíciókat táplálók pedig akkor tudják leginkább hasznosítani a karrierlépcsőkhöz tartozó krízisek ismeretét, ha igyekeznek a felmerülő stresszt, frusztrációt megérteni és nem kerülni. Ha azonban a kiválasztást már ennek ismeretében, vagy akár a krízis magyarázóértékét figyelmen kívül hagyva, de a felszínre tört képességek alapján végzi egy cég, akkor nem elvetélt ötlet, hogy még az új pozícióra jelentkezés előtt olyan munkafolyamatokban vegyen részt egy jelölt, amelyik már az új készségeit is próbára teszi. Ez történhet a vezetője tudatos támogatása, vagy saját kezdeményezés révén. A fentiek alapján úgy értékeltem, hogy a beválási mutatókat a karrierlépcsők kríziseinek elemzésén alapuló módszer javítja, az értékelést pedig egy hasznos magyarázóértékkel gazdagítja.

Kutatásomnak ebben az iterációjában megerősödött az a következtetés, mely szerint a regresszió elkerülésében azzal lehet segíteni a személyt, hogy az új paradigmában „bennetartjuk", a krízis jellemzőit és a kihívások karrierlépcsők mentén történő értelmezését tudatosítjuk. Ennek tesztelésére és igazolására megterveztem kutatásom következő sprintjét.

4.7.2 Szimulációs kísérlet – Hogyan segíthető a krízis nyert szakaszba mozdítása?

Miután a modell használható formában kialakult, szükségét éreztem egy kísérlet megtervezésének. Mikor a kutatásban elérkeztem ahhoz a szakaszhoz, hogy rendelkeztem ismeretekkel a modell egészét illetően, szereztem tapasztalatot arra, hogyan fejlődik ki a krízis sikeresen vagy sikertelenül a személyek karrierlépcsőin keresztül történő fejlődés során, meg szerettem volna vizsgálni, hogy amennyiben az ismert hárítás korlátjait valamilyen külső eszközzel áttörjük, és az adott szerepben tartjuk a személyeket, ez valóban okozza-e az új paradigma elsajátítását. Ráadásul a beválási mutatók javítására tett, előző pontban ismertetett próbálkozás során a fókuszcsoport vezető tagjai keresték annak receptjét, hogyan tarthatják a krízisben a beosztottakat úgy, hogy meggátolják a regressziót egészen addig, míg a karrierlépcsőhöz szükséges rutin kialakul.

A kérdés megvizsgálásához megterveztem egy szimulációs kísérletet (Szokolszky 2004), melyben demonstratív eszközökkel összesítettem, és teszteltem a nyertes krízis alanyoktól gyűjtött receptjét. A kísérletben előállítottam a krízishelyzetet, és a tanult recept alapján figyeltem, képesek-e ennek hatására a résztvevők elsajátítani a megoldáshoz szükséges új

paradigmát. A szimulációs kísérletben szereplő játék neve „Kulcs-toll”. A gyakorlat instrukcióját a 6. számú melléklet tartalmazza.

A kutatásom korábbi szakaszaiban arra az eredményre jutottam, hogy a krízis nyertes kifejlődésének egyik sikertényezője, ha a személy képes felismerni az új és a régi szerephez, paradigmához tartozó ismérvek különbségeit, felismeri a visszacsúszás lehetőségét, elkerüli a hárításokat, és igyekszik az új szerepben tartani magát. Az ezzel kapcsolatos stressz leküzdésére – amennyiben ez jelentős – talál valamilyen érett érzelemfókuszú megküzdési stratégiát (Törestad és mtsai 1990) és aztán az érettebb, problémaközpontú stratégiáit az új paradigma megoldóképletei szerint igyekszik használni.

Ez a sikertényező összetettnek látszik, de a kísérlet a játékos jellege miatt a paradigmaváltással kapcsolatos gyakorlatban élesen megmutatkozó stresszt semlegesíti, emiatt a kísérletben felállított paradigmaváltási helyzet inkább az érdekesség élményét adja a résztvevőknek, a feladás a játék megrekedése ellenére egyszer sem merült fel a kísérletek során. A stressz valós helyzethez képest csökkentett értéke nem torzítja a kísérletet, de a következtetések során említeni fogom a stressz szerepét az értelmezésben Törestad és munkatársainak (1990) javaslatai alapján. A sikertényezők közül független változónak azt jelöltem meg, hogy a megrekedés első, illetve negyedik előfordulásánál tájékoztatom a résztvevőket a feladat paradigmaváltó jellegéről, illetve a feladat nehézségének mibenlétéről. Ebben a krízishelyzetek fent említett sikertényezőit fogalmaztam át a feladat adta kihívásnak megfelelően. Az egyik függő változó az, hogy hányadik próbálkozásra sikerül megoldani a feladatot, a másik függő változó pedig a feladat elvégzéséhez szükséges relatív idő (a résztvevők számától függően). Mivel a kísérlet terepét nyújtó tréninghelyzetek nem szándékoltan a tudományos célok kielégítéséért lettek kialakítva, a negyedik megrekedt helyzet fölé nem engedtem a feladat megoldásának sikertelenségét a módszertanban említett tényezők miatt.

A kísérletet több csoportban, különböző helyzetekben végeztem. Az egyik helyzet a vállalati környezettől teljesen független, a kísérletben résztvevők ismerték ugyan egymást, de nem egy vállalathoz, nem egy korcsoporthoz tartoztak, egy vízitúra résztvevői voltak. Ők annyit tudtak, hogy egy játékos kommunikációs kísérletben vesznek részt. Itt két esetben végeztem el a kísérletet két különböző csoporttal, akik között volt olyan, aki már ismerte a játékot. Az egyik csoport 17, a másik 14 főből állt. A játék ismerete nem gátolta meg, hogy a játék megrekedjen, legfeljebb nem a játékot ismerő személy körben elfoglalt helyénél történt a megrekedés.

A másik helyzet vállalati tréning keretei között történt, ahol a résztvevők a tréning egyik játékát játszották a kísérlet során. Itt öt tréningcsapat jelentette a mintát, 13-19 fővel.

A kísérlet során nem tekintettem megrekedésnek a legelső, szabályismertetést igénylő tévesztéseket, erre minden esetben számítottam, úgy tekintettem, hogy egy próbajátékot játszottunk a megértés kedvéért. A játék első része megrekedés nélkül zajlott, a krízisre ott lehetett számítani, ahol a kísérletvezetővel szemben állók valamelyike először találkozik egyszerre mindkét körbehaladó tárggyal és információval. Mivel mindenki követi az információk útját, minden résztvevő figyelme is a találkozási ponton álló személyekre irányul. Mivel bennük némi zavar keletkezik – nem készülnek a megkettőzött információátadási helyzetre –, a legtöbb csoporttag utasításokkal bombázza. Amire viszont a többiek sem készülnek, az az, hogy innentől mindenki kettős információátadást végez két irányban. Pontosabban végezne, ha nem a tárgyak, illetve az információ útját követné. Emiatt a lánc rendszerint megszakad. Azaz a feladat vagy egy hibás teljesítésben folytatódik, leegyszerűsített, egyirányú információval, vagy egyenesen megáll. Ezt tekintettem a kísérletben megrekedésnek és a csapat regresszív működésének. A személyek reakciójában érdekes, hogy a legtöbbször a hibás teljesítést csak akkor veszik észre, mikor az információ bármely eleme elérkezik a kísérletvezetőhöz, aki itt megáll, és rámutat a leállt csatornára: pl.: „…és hol van a toll?”. Kétszer azonban az is előfordult, a harmadik, negyedik megrekedésnél, hogy felborul a játék, a résztvevők kaotikus vita közepette azt keresik, hogy ki hibázott, ki nem hibázott. A megrekedés tényét ez nem emeli, nem a krízis „külalakját” vizsgáltam, a ténye elég volt ahhoz, hogy változóként tudjam kezelni.

Eredmények

Szimulációs kísérletek esetén az értékelés egyik fontos prioritása a kísérlet közben tapasztalt megfigyelhető jelenségek. Másik fontos prioritása a statisztikai elemzés, amennyiben ez lehetséges. A kísérletben a függő változó a résztvevők számával osztott nettó feladatteljesítési idő, valamint a gyakorlat során tapasztalt megrekedések száma. A független változó pedig a kísérletvezető tudatosító beavatkozása. A kísérletek alacsony száma nem tette lehetővé a statisztikai módszerekkel történő hipotézisvizsgálat végrehajtását. A kísérletvezető korai beavatkozásának feltételezett kedvező hatását azonban – melyet a gyakorlat teljesítése előtti megrekedések számával, ill. a résztvevők számával arányosított végrehajtási idővel mértem – jól mutatja a 9. számú mellékletben bemutatott oszlopdiagram. Ebben "2" címkével azokat a kísérleteket jelöltem, melyek során nem vagy későn történt beavatkozás, míg "1" címkével

azokat, melyek esetén korai beavatkozás történt. Az ábra jól szemlélteti, hogy mindkét mért paraméter tekintetében csökkenés volt tapasztalható.

Csoport (létszám)	A paradigmaváltás tudatosítása – kísérletvezetői beavatkozás	Gyakorlat teljesítése előtti megrekedések száma	A gyakorlat nettó ideje **(amikor az információs lánc halad)**	Nettó idő / résztvevő
Vízitúra 1 (14)	Soha	4	43 perc	3,071
Vízitúra 2 (17)	Soha	6	61 perc	3,59
Tréning 1 (13)	Negyedik megrekedés után	4	34 perc	2,62
Tréning 2 (15)	Negyedik megrekedés után	5	44 perc	2,93
Tréning 3 (19)	Első megrekedés után	2	30 perc	1,58
Tréning 4 (16)	Első megrekedés után	1	21 perc	1,31
Tréning 5 (16)	Első megrekedés után	2	26 perc	1,63

14. táblázat A szimulációs kísérlet eredményei Forrás: saját szerkesztés

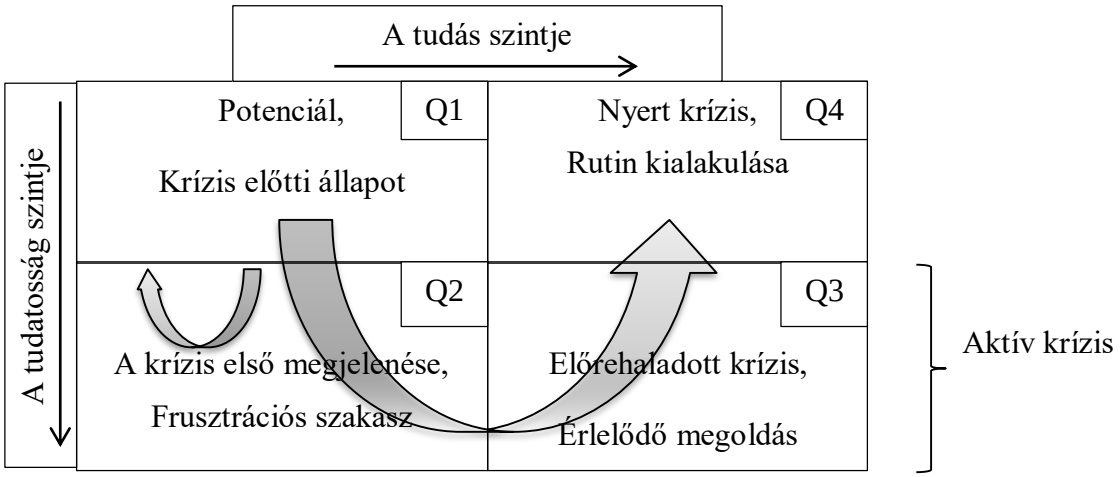
Következtetések

A kísérlet tapasztalatai azt mutatták, hogy a megrekedés pillanatáig könnyűnek mutatja magát a feladat, ezért a résztvevők sikerrel alkalmazzák az új kommunikációs szabályt. Abban a pillanatban azonban, hogy zavar támad a megoldás tekintetében, a résztvevők a megszokott kommunikációs paradigma szabályai szerint járnak el, feledve a kísérletvezető instrukcióit, a régi reflexeiket, rutinjaikat veszik elő. Eszerint:

- Ha kérdeznek tőlük valamit, válaszolnak.
    - *Ebben a paradigmában azonban a kérdést tovább kellene adni.*
- Ha odanyújtanak nekik valamit, elveszik azt.
    - *Pedig ebben a paradigmában vissza kell kérdezni, hogy „Mi ez?”.*

- Ha ketten összenéznek, és azt mondják egymásnak, egyébként a szabályoknak megfelelően, hogy „Mi ez?”, akkor a megszokott rutin alapján elkerekedik a szemük, és / vagy leblokkolnak, vagy megkérdezi valamelyik, hogy „Hogyhogy mi ez?”
    - *Pedig ebben a paradigmában ez természetes, az átadott „Mi ez?”-t el kell engedni, a kapott „Mi ez”-t pedig az ellenkező irányba tovább kellene adni.*
- Ha az egyik irányból azt hallják például, hogy „Kulcs”, de a kezükben épp egy toll van, nehezükre esik „Kulcs”-ot adni tovább, vagy egyenesen tévesztenek, és „Toll” információt adnak tovább.
    - *Ebben a paradigmában azonban csak arra kell figyelni, hogy a jobbról kapott információt pontosan átadják balra, a balról kapott információt pedig balra.*

A kísérletben a krízis által előidézett regressziót egy korábban érvényes paradigmához sikerült tehát szimulálni. Megfigyeltem azt is, hogy minél nagyobb nyomást helyez a csapat az információs gócponton álló személyre, az annál inkább összezavarodik, ráadásul a „rákiabáló” szereplők is elveszítik a fókuszt, nem számítanak arra, hogy rajtuk ugyanúgy megkettőzött információs csatorna vezet át, melyet nekik kellene működtetniük. A fokozódó stressz tehát nem a regresszió feladását, hanem épp az elmélyülését okozzák. Olyan is előfordult, hogy a másodszori megrekedés és a csapat nyomására a kísérletvezetővel szemben lévő pozíciót a krízist először tapasztaló személy feladta, és cserélt valakivel. Nem számított rá, hogy ezzel a krízist nem tudja elkerülni, legfeljebb késleltetni. A feladást ismét tekinthetjük egy regresszív viselkedésnek, ráadásul Törestad és munkatársai (1990) által vizsgált megküzdési stratégiák közül a legéretlenebb. Érdemes felidéznünk ebből a szempontból a krízisek karrierlépcsőnkénti dinamikáját bemutató ábrát, melyben a krízis aktív szakaszba kerülés esetén (Q2) a regresszió vagy a progresszió irányát a hárítás, illetve az új szerep elfogadása jelenti (17. ábra, 21 ábra).



21. ábra A krízisek dinamikája Forrás: Burch (1970) nyomán Bognár (2013b)

Nem a regresszió ténye volt azonban az a változó, amelyet kutatásomnak ebben a szakaszában vizsgálni szerettem volna, hanem annak hatása, hogy a kísérletvezető tudatosítja a két paradigma közötti különbséget, tehát elmagyarázza, hogy azért nehéz, mert van rá egy régi megszokásunk, az zavarja az új szabályt. Nehéz, de nem szükséges függetleníteni a paradigmák tudatosítását az ezzel kapcsolatos stressztől, együttes változóként is értelmes a kísérlet. Ennek értelmében, miután a kísérletvezető elmondja, hogy, ha két ember összenézve „Mi ez?”-t kérdez egymástól az nem hiba az új paradigmában, csak a régiben. Emiatt a „*játék része*”. Ha észrevesszük a paradigmajelenségekről gyűjtött szakirodalmi elemeket, felismerhetjük, hogy ami anomáliaként értelmezhető egy régebbi paradigmában, az természetessé válhat egy új paradigmában. Ennek felismerése előtt azonban zavart okoz, és érezhető egy regresszív hatás a régi paradigma erősebb, illetve ebben a kísérletben hangosabb erőltetését célozva. A kísérletben a figyelmeztetést nem kapó, illetve későn kapó csapatok, a kontroll csoportok is eljutnak a paradigmaváltáshoz, csak számukra a felismerés később következik be. A kísérleti csoport esetében a kísérletvezető ezt a felismerést és a hozzá kapcsolódó tudatosítást korábban adja a csoport „kezébe”. Azt is fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a feladatban nehéz lenne azzal számolni, hogy esetleg a résztvevők nem rendelkeznek megfelelő kompetenciával a feladat végrehajtásához, ráadásul a szabályt is könnyen megértik. Talán egy próbajáték segít nekik, de itt is csak azért, hogy amíg a kísérletvezető megmutatja a gyakorlatot a szabály ismertetése során, a jobbján, illetve balján álló személy közben, az ismert reflexeinek megfelelően ne vegye ki a kulcsot, illetve a tollat a kísérletvezető kezéből. A kompetenciák látszólag nem hiányoznak, úgy tűnik, az egyetlen, ami visszavezet egy régi paradigmához, a krízis kialakulása, ráadásul szemlátomást a csapat felől érkező nyomás még fokozza is ezt a hatást.

Amennyiben a szimulációs kísérlet eredményét a kutatásom eddigi eredményéhez kell igazítanom, összefüggést vélek felfedezni az egyes karrierlépcsők által kínált új szerep és az új paradigma hatásaira a személyek esetében. A feladatot kognitívan megérthetik, rendelkezhetnek potenciál szintjén a következő karrierlépcső érettségi szintjét igénylő munkakör kihívásainak megoldásához szükséges kompetenciákkal, mégis tapasztalható visszacsúszás. Ez a visszacsúszás várhatóan összefügg a környezet által közvetített nyomás mértékével, az új paradigma tudatosodásának képességével és idejével, a személy pszichológiai immunrendszerével (Oláh 1996), mely a személy stressztűrő képességére van hatással. Említettem a kísérlet bevezetésénél, hogy a játékosság és a stressz kapcsolata befolyásolhatja a kísérlet eredményét, sőt, egy alkalommal a kísérletvezetői instrukciók között is szerepel az „Ez a játék része” megfogalmazás. Nem tartom kizártnak, hogy a személyek pszichológiai

immunrendszere, ahogy a szerző is írja (Oláh 1996) nem csak mennyiségileg hat a stressztűrő képességre, de minőségileg is befolyásolja a problémamegoldást, a coping stratégiákat. A játékosság eszerint igazolhatóan plasztikussá teszi a központi idegrendszert, és újabb területeket kapcsol be a problémamegoldásba, és az agy keresi a megoldást, míg a stressz szenvedéshez, kudarchoz kötött tulajdonítása (Magnusson – Oláh 1983) inkább regresszív az idegrendszer működését illetően is, gyakran áttevődik a megoldásban szereplő agyterület egy sokkal archaikusabb agyterületre, mely az életveszély esetén biztosít megoldásokat. Ez az amygdala, és a problémamegoldóképlete viszonylag egyszerű: „Üss vagy fuss" (Merzenich és mtsai 2014). Az idegrendszeri kutató tapasztalataival összhangban áll az is, hogy kellő időt eltöltve egy új szokás gyakorlásával, vagy egy új paradigmában való problémamegoldás ismételgetésével (anélkül, hogy a feladatot egy régi reflex alapján, azaz egy régi paradigma szabályai szerint igyekezne megoldani) képes a személy rutint szerezni az új paradigmában is. Ez esetben pedig már nem alakul ki a krízis, a problémamegoldás rutinná válik. A kísérletben az utolsó körök szinte pedáns precizitással történtek. A tréningcsapatok esetében annyira felvették az „új szokást", hogy egymást ugratva még a szünetekben is „gyakorolták" az egymással való kommunikációban a „Mi ez?" mondatokat.

Észlelhető volt még egy fontos jelenség, mely a szimuláció kapcsán érdekes gyakorlati megfeleltetésre adhat ötletet. A kísérlet során a krízis kialakulása után, amennyiben a hibás teljesítés elindult, egyes résztvevők kijavították a hibát, de a rendszer szabályait figyelmen kívül hagyva. Miután látszott, hogy valamelyik ponton megszakadt a kommunikációs lánc, valaki a kör egy másik pontján a szükségesnek ítélt információt elindította, mintegy átugorva a kommunikációs szakadékot. Ettől látszólag helyreállt a kommunikáció folyamata. Tanácsadói munkám során ehhez hasonló megoldásokat a gyakorlatban igen gyakran tapasztaltam. Nem kizárt, hogy ezek szoros összefüggésben vannak egyfajta regressziós hatásokkal, azonban ezek említése a lehető legnagyobb tabu a vállalatoknál. A tudományos vizsgálhatóság a bizonyítási lehetőségek szűkössége miatt kérdéses. Emiatt is sikeresnek érzem a szimuláció során tapasztalt jelenségek összegyűjtését.

A tesztelési szakasz következő lépésében igyekeztem egy fokkal valóságosabb helyzetben vizsgálni a szimulációs kísérlet eredményeit.

4.7.3 Paradigmaváltás a vezetői szerepben – tréninggyakorlat 2

A tesztelési szakasz egyik lehetősége a gyakorlatban való alkalmazhatóság ellenőrzése. A feltárási szakaszban ismertetett tréninghelyzetet használtam arra, hogy a szimulációs kísérlet

eredményét a gyakorlatba ültessem. A terepen végzett megfigyelés egyik hátránya, hogy kontrollcsoportot nehéz állítani, hiszen adott esetben a tréning gyakorlati célja nem az, hogy bebizonyítsunk vagy cáfoljunk egy tudományos tételt, hanem az, hogy a tréning résztvevői legyenek képesek minél eredményesebben működni. Van viszont lehetőség arra, hogy a fejlesztés két különböző fázisában figyeljem meg a krízis alakulását, a vezető érettségét, illetve a szerepek megjelenését, vagy amennyiben paradigmaváltásra van szükség, a váltás folyamatának két pontját. Kiválasztottam egy tréninghelyzetet, ahol a kötéllel kapcsolatos 4. számú mellékletben bemutatott játékok két változatát játszottam. A tréning a „High Performing Team" címet viselte, és legfontosabb célja az új vezető érkezésével az általa vázolt vízió következő évi teljesítésére való felkészülés és az együttműködés megalapozása volt 9 fő részvételével. A jelenlévő vezető a termékkategória magyarországi vezetője, ő szintén részt vett a játékban. A tréning első felében elvégeztük a kötél tetraéder című gyakorlatot (4. sz. melléklet) azzal az instrukcióval, hogy a gyakorlat megkezdése pillanatában némul el minden látó, a kötelet érintő végrehajtó beszélhet ugyan, de ő megvakul (szembekötőt kap). A gyakorlat első kísérletében a tervezés alatti ötletelés alatt a vezető szintén az ötletek kidolgozásában vállalt szerepet, az egyik résztvevő egy másik megoldást javasolt volna, mint amelyet legtöbben éppen terveztek. Észrevétele az volt, hogy nem elég hat részre osztani a kötelet, hiába csak hat éle van a tetraédernek, mert azt egy vonallal körüljárni nem lehet. Ezt kétszer megpróbálta elmondani, harmadszor megfogta a kötelet, hogy megmutatja. Itt megfagyott a levegő, mert ebben a pillanatban ő szembekötőt kapott, mindenki másnak pedig meg kellett némulnia. Ezzel a tervezés kényelmes lehetősége véget ért. A csapatot nagyon készületlenül érte, hogy még nem dolgozták ki ennek a megváltozott helyzetnek a kommunikációs lehetőségeit. A feladatot másfél óra múlva adták fel (5. számú melléklet – első kísérlet). A feldolgozás során történtek nem feltétlenül a tudományos célokat szolgálták, inkább az üzletieket, de az eredmények befolyásolása miatt feltétlenül le kell írnom. A kritikus gondolatot megfogalmazni kívánó személyt bűnbaknak állították be, haragudtak rá az önkényes döntés miatt, ő pedig azzal védekezett, hogy senki nem hallgatott rá. A tréning sikeressége rendkívüli mértékben függ attól, hogy mennyire sérül meg valamelyik résztvevő érzelmileg, ezért fontos volt megvédeni. Trénerként elmondtam, hogy a gyakorlat ezt váltja ki, ezért természetes a jelenség, amit a csapat átélt. A megrekedés tekintetében ez tökéletesen igaz is, és egybevág az 5.6.2 pontban bemutatott szimulációs kísérletben használt instrukciókkal. A jelenség értelmezése viszont visszavezet bennünket a tudományos irányba, igyekeztem tesztelni a krízis hatására a regresszió jelenségét. A feladat végrehajtásának elemzése szerint (résztvevőkkel közösen végezve) azonosítottuk a Belbin (2012) megközelítése szerinti szerepeket. Azonosítottuk a formáló,

kialakító, a vállalati munkatárs, az újító és az ellenőrző elemző, valamint a végrehajtó szerepeket. Az elnök szerepe pillanatokra villant meg, ez is a résztvevők felismerése volt. Azonosítottam az ellenőrző, elemző és újító szerepeket annál a személynél, amelyik a kötelet megfogta. A frusztrációt, amely arra sarkallta, hogy mivel nem hallgatnak rá, tegyen valamit, amivel „magához ragadja a gyeplőt", saját maga is igazolta. Itt érdemes egy pillanatra kitekintenünk, és elemeznünk a szerepeket több kutató szemszögéből. Belbin azt a szerepegyüttest, amelyikben egy ötletet igyekeznek kidolgozni, nem azonosítja stratégiai feladatnak, azonban a heterogén teammunkát hangsúlyozza a sikerek érdekében, ahol a terv kidolgozása az ahhoz szükséges szereplőkkel (elnök, újító, ellenőrző, elemző, forráskutató, formáló kialakító), időben megelőzi a végrehajtást, amelyben a vállalati munkatárs, és/vagy formáló kialakító, végrehajtó és csapattag szerepek érvényesülnek inkább. Természetesen feladattól függ az összetétel. Belbin tehát hierarchiát nem állít. Drotter megközelítésében a stratégia kidolgozása a vállalatoknál igen magas szintre, legalacsonyabban a funkcionális vezető szintjére helyeződik (Drotter 2010). Ő hierarchikus lépcsőt állít. Annál a vállalatnál, amelyik egy divíziójának kulcsembereiből állt össze a tréningcsapat, a funkcionális vezetők ugyan nincsenek jelen, de a stratégia kidolgozása annak a teamnek a feladata, amelyik a tréningen jelen volt. Ezt Dobák (1998) javaslatának megfelelően a mátrix szervezetek decentralizált döntései alapján úgy valósítják meg, hogy a folyamatokért felelős szereplők: key account manager, planner, brand managerek, controller, trade marketing manager (a tréningen résztvevő személy esetében ide tartozik a csatornákhoz tartozó stratégiai tervezés is) vesznek részt rendszeresen a stratégiai meetingeken, és a konszenzusos döntéseik alapján alakulnak ki a stratégiai tervek. A drotteri vezetői pipeline (Drotter 2010) alapján a jelen lévő magyarországi vezető (BEO) kapta volna ezt a feladatot, de ennél a vállalatnál egy másik szinttől várja el a vállalat a stratégiai karrierlépcsőhöz szükséges érettséget. Bármelyik megközelítést választhatjuk, de tény, hogy a feladatban szereplő résztvevők közül 7-nek biztosan rendelkeznie kell a stratégiai gondolkodással a munkakörük és a csapatban betöltött szerepük szerint. Ennek megfelelően a belbini heterogén teamműködés és a Dobák által leírt mátrixszervezeti működéssel értelmezhető a jelenség. Dobák hozzáteszi még (1998), hogy a felső vezetés szerepe, a hierarchikus szervezeti formákhoz képest a mátrix szervezetekben megváltozik. A stratégia megalkotása és az irányítás funkcióihoz képest előtérbe kerül az az „edzői" képesség, melynek segítségével az alacsonyabb szinten lévő kulcsembereket képessé kell tenni az egymással történő szervezeti konfliktusok kezelése során a teammunkára és a stratégiaalkotásra, hiszen ők rendelkeznek a szervezetben az ehhez szükséges információkkal. A kötél tetraéder feladat alapján azonban az első kísérletben ezek a szerepek nem alakultak ki,

a feladat pedig sikertelenül zárult. Amennyiben tehát az ezekhez a stratégiai szerepekhez szükséges paradigmára szükség van, érdemes az előző pontban leírt szimulációs kísérlet tanulságai alapján tudatosítani a regresszió mibenlétét, veszélyét és a belbini szerephez, Dobák (1998) által leírt hatáskörhöz vagy a karrierlépcsős megközelítés alapján a stratégiai partnerhez tartozó paradigmát elősegíteni. A tréningen pontosan ezt tettem. Azonosítottuk, hogy a kötél megragadása egy szerepteljesítés sikertelenségéből fakadó frusztráció eredményeképpen létrejött természetes regresszió, és a magas hasznosulási motiváció együttes következménye. Mindennek elkerüléséért Belbin megközelítése szerint az elnöki, annak hiányában pedig a formáló kialakító szerepkör, amelyik az irányítás funkciója mellett figyel arra, hogy a többi szerep is teret kapjon a megoldásban. Ehhez képest a jelenlévő vezető a szerepéhez képest regressziót élt át, mert nem tartotta a csapatot rendszerflowban, hanem az ötletelés kidolgozásában újítóként vett részt. Belbin ezt nem tartja veszélyesnek a team eredményessége szempontjából, amennyiben a csapatból más tölti be ezt a szerepet. Ha azonban nem, akkor egy sokkal fontosabb „szék" marad addig üresen, ezáltal a stratégiai „gépezet" operatív állapotban próbál teljesíteni. Ez a tréningfeladat pusztán operatív paradigmában megoldhatatlan. A tréning során a szükséges szerepek azonosítása és egymástól való elvárások megfogalmazása csoportmunka során történt, majd a résztvevők megállapodtak az elvárások egymás felé történő teljesítésében. A feladatot a második kísérlet során 37 perc alatt megoldotta a csapat (5. számú melléklet – második kísérlet). A vezető kivonódott a feladat operatív megoldásából, és a szükséges szerepeknek való tér biztosítására koncentrált. Érdekes módon, még a feladat irányítását is átadta egy másik szereplőnek. Az összes szükséges szerep megkapta a neki járó funkciót, készült kommunikációs terv a „némák" és a „vakok" kapcsolattartására, és a gyakorlat végrehajtása közben nem volt megrekedés. Merült ugyan fel olyan technikai probléma, amelyre nem készült konkrét akcióterv (újra összecsomózódott a kötél hetedelés közben), de a kommunikációs terv része volt, hogy probléma esetén mi történjen. Összenézett a folyamat irányítója, a rendszerflowért felelős személy, és egy szemvillantás alatt egyértelmű döntés született, az egyik statiszta új szerepet kapott, és belépett a végrehajtókhoz, ezáltal megszólalhatott, és alakíthatta a folyamatot.

Következtetések

A kötél tetraéder feladat sikeres végrehajtása csak az egyik igazolása a szerepekhez tartozó új paradigma elfogadásának, és az abból fakadó szervezeti teljesítménynövekedésnek. A tréning célja és utánkövető vizsgálata (Follow-up) igazolja a szervezeti kultúra fejlődését. A tréningen résztvevő csapat saját elmondásuk szerint egy, az előző vezető által kézi vezérlésben tartott

kultúrát testesített meg. A tréning után a csapat a paradigmaváltás élményét a játék során megtapasztalva, és az ezzel szorosan összefüggő egymás felé történt vállalásaik alapján elindult a kultúraváltás útján. A Business Executive Manager időben észlelte a csapattól azokat a szervezeti játszmákat, amely operatív vezetői regressziót várt volna el tőle, igyekezett a kulcsembereket és a munkakörük alapján stratégiai érettséget igénylő személyeket a megfelelő szerepben tartani. Nyilván rengeteg tényező befolyásolja a csapat eredményét, de az előző évi közepes teljesítményhez képest a különböző országok piacaihoz hasonlítva a piaci méret alapján súlyozott forgalmi és profiteredmények összesített értékelése alapján a kelet-közép európai régió (16 ország) második legeredményesebb piaca lett a magyarországi. Sokkal relevánsabb azonban, hogy a csapat éves stratégiája az addigi, előző évek alapján számított forecast alapú stratégiai tervezéshez képest összetett stratégiát dolgozott ki, amelynek segítségével kivédtek olyan üzleti kockázatokat is, amelyekre a többi magyarországi termékkategória nem készült.

A kutatásom tesztelési fázisában tapasztalt eredmények alapján a karrierlépcsős modell fontos kiegészítésre szorul. A karrierlépcső megállapításánál a vegyes módszertanú kutatás folyamatába csak azokat az azonosítási faktorokat építettük bele, amelyek a szerep hárításával kapcsolatosak. A kötél tetraéder gyakorlatok során tapasztalt elemek alapján megtörténik a regresszió a topmenedzseri karrierlépcsőn, de nem abból a szerepből, amelyre a hárítás az eddig azonosított szerep alapján vonatkozott. Nem a politikai gondolkodás szerepét engedte el a vezető az operatív regresszió során, hanem a csapat kohézióban tartását. Ez alapján a karrierlépcsős modellben érdemesnek tartom kiegészíteni a topmenedzseri szerepkört a „kohézióban tartás” szerepével. Ez annyit jelenthet, hogy minden szükséges szerepet „színpadra hív” és a végkifejletig a helyén tart. A szervezeti kultúra kialakításának feladata, mint vezetői kihívás ebben tartalmat nyerhet. Biztosra veszem, hogy az operatív vezetői karrierlépcsőn állóknak is szüksége van hasonló kompetenciára, azzal a különbséggel, hogy a stratégiai szerepkörre a paradigmavakság miatt még nem látnak rá, ezért ezt a kohéziós szerepet a topmenedzseri karrierlépcsőn helyezem el.

A szimulációs kísérlet és a kötél tetraéderes tréningfeladat alapján azonosítani véltem megrekedés esetén a megszokásokhoz visszacsúszás jellegű paradigmajelenséget. A gyakorlati tapasztalat szerint, melyet mind a szimulációs kísérletben, mind a tréninghelyzetben sikerült igazolni, hogy a jelenség tudatosítása jóval könnyebben idézi elő a megfelelő szerepvállalást, nevezetesen a belbini elnöki szerepet, illetve a karrierlépcsős modell új topmenedzseri szerepfaktorát, a „rendszer kohézióban tartását”. Ennek kompetenciaegyüttese egy vizsgálandó

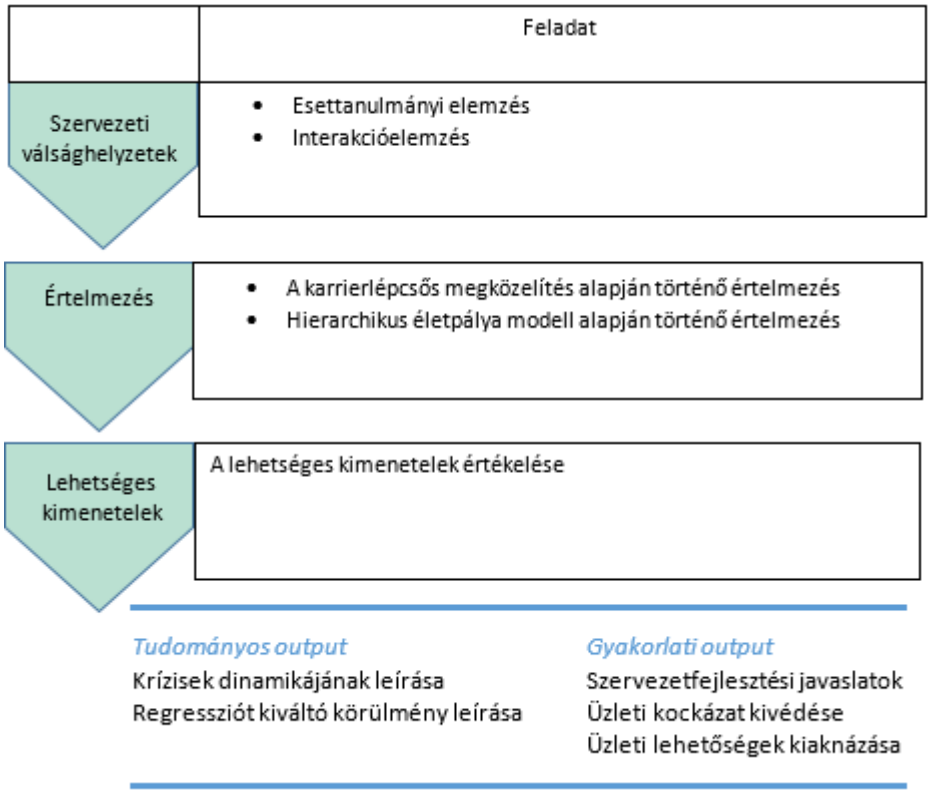
terület, azonban ahogy az eddigiek alapján is megállapítottam, ebben a kutatási szakaszban igazoltam is, hogy a szerep tudatos elfogadása előfeltétele a kompetenciák használatának. A kutatás ezen szakaszában szereplő Business Executive Manager eddig is rendelkezett a vállalat teljesítményértékelési és kiválasztási szempontjai szerint a kohézióban tartás kompetenciájával, melyet a The Predictive Index (Applegate – Weber 2009) a kinevezés előtt igazolt. A felszínre kerüléshez kellett azonban a tapasztalatok szerint a kialakult krízis, a krízis hatására történő regresszió, és a regressziónak való tudatos ellenállás képessége. A vizsgálat alapján ehhez a tudatosítás, a szerepvállalás és ennek gyakorlatban történő sikere szükségeltetett. Ha a jelenség működik játékos helyzetben, nem kizárt, hogy a játékos megélés a szerep felismeréséhez és elgyakorlásához egy szükséges elem. Mégis szükséges lenne megvizsgálni azt, hogy áttehető ez a játékos megélés a gyakorlatba is, melyet valós üzleti szituációk megoldása tudna validálni. Az eddigi tapasztalat alapján úgy érzem, hogy a vállalati kihívások mindegyike igényel egy, az adott feladatra optimális, több szereplő által megélt szerepegyüttest, ahogy Belbin említi, heterogenitást, melynek megléte esetén a megoldás érett, meg nem léte esetén a megoldás is elszenvedi azt a regressziót, mely szerint egy korábbi paradigmában „sikerül" megoldani a helyzetet. Olyanban, amelyikben a szituáció definíció szerint megoldhatatlan.

A tesztelési szakasz következő pontjában ilyen valós üzleti helyzetet szeretnék bemutatni. Megvizsgálom a feladat megoldásának érettségét, a szükséges karrierérettségi fokokat, illetve azt, hogy a megoldásban szereplő team tagjai betöltik-e ezeket a karrierlépcsők által elvárt szerepeket. A karrierlépcsős megközelítés és Belbin által javasolt optimális team-heterogenitás eszközeivel könnyebb az elemzés, hiszen e két modell alapján nem szükséges feltétel, hogy a szerepeket meghatározott munkakörök képviselői töltsék be, a munkakörökhöz rendelés tehát másodlagos. Drotter modelljét is igyekszem használni, melyben a kompetenciák egy meghatározott hierarchiában a munkakörök között oszlanak el. Így ebben a megközelítésben a szerep és a munkakör szorosabban, meglátásom szerint elsődlegesen kötődik egymáshoz.

4.7.4 Szervezeti helyzetek, üzleti szituációk értelmezése a karrierlépcsős és hierarchikus életpályamodell megközelítés alapján

A tesztelési szakasz ezen fázisában a tréninggyakorlatok elemzéséhez hasonló technikával értékeltem valós válsághelyzeteket, melyek lefolyásában az egyes szereplők karrierérettségének megfelelő szerepből történő akcióit vizsgáltam. Különös tekintettel a regressziót előidéző hatásokra, melyben a személyek közötti, karrierlépcsőkhöz társított kommunikációból fakadó kölcsönhatásokra. Az elemzés során, a jelenség magyarázatát illetően igyekeztem lehetőség szerint különbséget találni hierarchikusan felépített életpályamodell és a

karrierlépcsős megközelítés között. A kutatásnak ezen szakasza az eset ismert körülményeit írja le, és a modellek értelmezése alapján, logikailag dolgozza fel az esetet.



22. ábra A szervezeti válsághelyzetek értelmezése a karrierlépcsős és hierarchikus életpályamodell megközelítések alapján. Forrás: saját szerkesztés

A módszer célja a karrierlépcsős modell érthetőségének javítása és valós gyakorlati helyzetben történő tesztelése. A kutatás ezen szakaszának szerkezetét a 22. ábra írja le.

Üzleti szituáció – Gyártási alapanyag lecserélése

A vállalat az egyik élelmiszeripari partnerem, melynek egyik gyáregységében történt egy eset. Az előzményekhez hozzátartozik, hogy a gyár HR vezetőjével sokszor elemeztük azt a szervezeti játszmát, mely a vezető benyomása szerint fékezi a menedzsment tagjai közötti együttműködést, a vezetők (drotteri megközelítésben a funkcionális vezetők szintjével azonosíthatóak) rendszerint a munkaköri leírásban foglaltak alapján, a felelősségre vonhatóság kerülésével igyekeznek dolgozni, a KPI-ok figyelembevételével. A KPI-ok megállapítása a vállalat corporate HR osztályának felelőssége, viszonylag kevés szakmai hozzátétellel, mert a nemzetközi HR kompenzációs és juttatások megállapítására szolgáló politika meglehetősen kevés helyi eszközt biztosít. Ebben tehát Drotter megközelítése szerint működik a vállalat. Ennek következtében a heterogén, szintetikus teammműködés gátolt. A HR igazgató és jómagam

a kutatásból eddig ismert tapasztalatok alapján veszélyt éreztünk, hiszen minden olyan felmerült kihívás, amelyre a szabályozás nem vonatkozik, megoldhatatlan ebben a rendszerben. A veszély azonban nem érezhető azok számára, akik feltétlen elfogadással viseltetnek a rendszerszabályozás felé, és bíznak is abban. A helyzet megértéséhez fel kell elevenítenem Dobák javaslatát a mátrix szervezetek kialakítását illetően (Dobák 1998). Javaslata alapján (többek között) olyan helyzetben érdemes mátrix szervezetet bevezetni, ahol a felmerülő kihívások sokfélék, a piac elvárásai hektikusak, a versenytársak sokfélék, a vevők elvárásai változatosak. Ez esetben a decentralizáltságnak, tehát hogy bizonyos döntési kompetenciákat a szervezet alsóbb rétegeibe lehessen delegálni, megnő a fontossága, hiszen a felső vezetés nem rendelkezik kellő információkkal a megoldáshoz, a szintetikus együttműködés kohézióját (a karrierlépcsős megközelítés alapján), a heterogén teammunkát (Belbin 2014) a szervezet alsóbb szintjén érdemes létrehozni. Ennek a teamnek érdemes tehát a stratégiai partner karrierlépcsőn érvényes szereppel rendelkeznie, amelyik rendszerben, egymással szintetikus egységben állítja elő a stratégiai megoldásokat, azok alapján pedig már delegálja az operatív végrehajttatást. Ennél a vállalatnál többdimenziós mátrix szervezet működött, azonban Dobák figyelmeztet, hogy bizonyos szektorokban a szervezeti formák kialakítása ellenére is nehéz elengedni a funkcionális működés (hierarchikus, centralizált szervezet) hagyományait. A gyártóüzemek szervezetei ide tartoznak.

Mivel az általam és a HR vezető által jelzett szervezeti működésből fakadó veszély kivédéséhez nem sikerült prioritást és erőforrást rendelni, a helyzet megoldására sokáig nem indítottunk szervezetfejlesztési akciót.

Egy nap aztán kialakult egy olyan helyzet, mely kimerítette a működés megrekedését, melyet a szimulációs kísérletben és a kötél tetraéderes feladat során modellezett helyzetben vizsgáltunk. A HR igazgató inkább drámai, mint szakmai értékelése alapján a menedzsment összeomlott. Az üzleti szituáció, amely az esetet kiváltotta, hogy a Beszerzési csapat, az összes vállalati szabályzatot betartva lecserélte az egyik élelmiszergyártási alapanyagot, az előállított massza egyik összetevőjét, egy lisztfajtát. Ehhez figyelembe vette a Minőségügyi és Termelési részlegek minden specifikációját. A Beszerzés elé állított egyik legfontosabb KPI a megtakarítások abszolválása. Minden egyéb feltétel és paraméter betartása mellett tehát egy olcsóbb terméket szerzett be. A termelés során azonban, melyben az egyik gépsor a másiknak adja át a masszát egy csőrendszeren keresztül, amelyben egy húsdaráló működésére emlékeztető belső csiga mozgatja az anyagot, adott hőmérsékleten, adott nyomás alatt az új liszttel az anyag bedagadt, és a csőrendszer működése leállt. Ha a helyzetet egy jól felépített

funkcionális szervezetben kell megoldani, akkor szabályzatokat készítenek, és a problémát a megfelelő szintre delegálják, ahol meghozható a megoldáshoz szükséges döntés. Ehhez azonban az érintett osztályok és szereplők legközelebbi felettesét kell megtalálni, mert a szervezeti hierarchiában ez a személy rendelkezik a megoldáshoz szükséges hatáskörrel. Egy mátrix szervezetben viszont a megoldások felelőssége a probléma felmerülésének szintjére, alsóbb vezetői szintekre delegálódik. Drotter (2010) megközelítése inkább egy funkcionális szervezetben érthető jól, bár a szerző nem hangsúlyozza ezt. Azonban deklarált mátrix szervezet is hivatkozhat a jól szabályozottságra, melyben a vezetői pipeline képes lehet kiszolgálni a szervezeti játszmákat, főleg, ha kultúrában nem sikerült elsajátítani a mátrix szervezeti működéshez szükséges, mellérendelt helyzetben is stratégiai felelősséggel dolgozni képes teammunkát. A konfliktushelyzet érdekes összefoglalása és a szereplők idézése alapján:

- A beszerzés szerint ez nem beszerzési probléma, hiszen minden specifikációt és szabályt betartottak, az új liszt pedig olcsóbb, amit számukra a „rendszer" előír. Hanem pl. műszaki probléma, hiszen a csőben a csigák gyengék, régiek, rosszak stb.
- A műszaki osztály szerint nem műszaki a probléma, hiszen a régi liszttel működött a csiga, hanem pl. minőségi, mert a specifikációkba ezt a paramétert rögzíteni kellett volna.
- A minőség szerint nem minőségi, hiszen az összes, előírásban szerepelt tesztet elvégezték a specifikációk kialakításakor, ez a nyomás, emellett a hőmérséklet mellett eddig minden lisztnél megfelelt, tehát mivel minden szabályt betűről betűre betartottak, őket nem terheli a felelősség.
- A termelés a gyártási technológia fegyelmét pontról pontra betartotta, a leállást viszont valamivel indokolniuk kell, nekik nem felelősségük a megoldás, ezt a feletteseiktől várják.
- A gyárigazgató generálná a közös problémamegoldást, de a felelősség és a mátrix-együttműködési szerepet, mely a különböző funkciók közötti, úgynevezett cross functional működésben teljesedik ki (általam a stratégiai partner szintjén értelmezhető) minden résztvevő hárítja. A gyárigazgató tehát a probléma gyors, operatív megoldását keresi, de összezavarodott az érvek által körvonalazódott egymásnak ellentmondó elvek hatására (emlékezzünk a kötél tetraéder megoldása során vállalt újító szerepre).

Kerüljük el egy pillanatra a feladat megoldásának egyszerűségére koncentrálást, hiszen a kutatás fókuszában a regressziós jelenségek vizsgálata, és annak progresszióba fordításának lehetősége áll.

Értelmezésemben a szervezeti szabályzatok, hatásköri és felelősség-elhatárolások Berne megközelítése szerinti intim, játszmamentes együttműködés hiányában (2013) lehetőséget adnak a résztvevők számára a tapasztalt munkatárs szintjére regrediálódni, azaz visszacsúszni. Nem vizsgáltam, de nem kizárt, hogy a teljesítményértékelés vagy bármilyen vezetői kommunikáció egy-egy konfliktus esetén, melyben valamelyik vezető megpróbált többet tenni egy sikeres projekt érdekében, negatív visszajelzést kapott a felettesei felől. Emiatt a munkaköri leírás „betű szerinti betartása" biztonságot jelent krízishelyzetben. Ha ez megtörtént, akkor a stratégiai törekvés frusztrálódott, ez is lehet regresszív hatású. Ha Drotter vezetői pipeline modellje (Drotter 2010) szerint vizsgáljuk a helyzetet, nem kizárt, hogy a vezetők csak annak azonosítását kérnék, hogy ennél a vállalatnál munkaköri leírás szerint mit jelent a funkcionális vezető, mit a nemzetközi vezető, mit a mások munkájáért vállalt felelősség, emiatt vélhetően Drotter modelljének félremagyarázása erősítené a vezetők kezében a helyzetből való kimaradásért vívott játszmát. A mátrix szervezetekben ezek a hatáskörök nincsenek ennyire pontosan leszabályozva, és a feladat megoldásért a résztvevők indíthatnak önkéntesen is, a peerek (mellérendelt beosztású munkatársak), cross functional partnerek bevonásával kezdeményezéseket (Dobák 1998). Van viszont egy megváltozott, fontosabbá vált felső vezetői szerep, mely szerint a kulcsszereplőket edzőként kell képessé tenni az együttműködésre. Más megközelítésben létrejöhet egy olyan csapategység, melyet Belbin heterogén teammunka leírásaként említ (Belbin 2014), a karrierlépcsős megközelítés szerint pedig stratégiai partneri szintű érettséget igényel, melyet egy topmenedzseri karrierlépcsőn álló érett személy tart kohézióban.

Ha a gyárigazgató szerepét vizsgáljuk, számára nincs egyértelműen munkaköri leírásba írva a csapat kohézióban tartása. Ha a menedzsmenttagok a munkaköri hatáskörök leírására hivatkoztak a résztvevők, eszköztelen volt a felelősséghárító játszmákkal szemben. Nem kizárható, hogy ezek a feltételek vezettek a feladat megrekedéséhez, ha a szimulációs kísérletek és a kötél tetraéder tapasztalataihoz hasonlítjuk a helyzetet, illetve ez vezethetett a „menedzsment összeomlásához", ha a HR vezető drámai értékelését vesszük.

A következőkben rátérek a tesztelés korábbi pontjaiban, a szimulációs kísérletek és a vezetői paradigmaváltás kiváltásának tapasztalatainak éles helyzetben történő próbájára.

Első lépésben a gyárigazgatóval történő beszélgetésben tértünk rá, hogy a karrierlépcső topmenedzseri érettséget igénylő szerepe alapján a résztvevők kohézióban tartása az, ami meggátolhatja a menedzsment tagjainak kivonódását, azaz a személyes regressziókat a stratégiai partner szintjéről a tapasztalt munkatárs szintjére. Ez a szerep független a munkaköri hatáskör és felelősség pontatlan vagy pontos elhatárolásától, emiatt érdemes elengedni Drotter (2010) modelljének téves értelmezéséből fakadó statikusnak látszó szereposztást. A karrierlépcsős modell megközelítése szerint ebben a paradigmában (stratégiai partner szintű rendszerben történő együttműködés) a feladat megoldható, de hogy ez a rendszer előálljon, a gyárigazgatónak az operatív vezetői szerep paradigmáját, esetleg a stratégiai partner paradigmáját is elhagyva, topmenedzseri szintre kell, hogy érjen. A kötél tetraéderes feladat tanulsága szerint ebben még az is regressziónak minősülne, ha a gyárigazgató a stratégiai partner karrierlépcső paradigmájában gondolkodna. A gyárigazgató az értékelést megértette, azt is, hogy a várható regressziós törekvések természetes részei lesznek a folyamatnak, emiatt egy workhop előkészítéséhez minden eszközt megadott. Ennek mind kutatási, mind gyakorlati szempontból legfontosabb szerepe az volt, hogy megteremtse az együttműködés kereteit. A felmérés során válogattam még az előzetes interjúk alapján néhány olyan hasonló üzleti problémát, melyben ugyanígy paradigmaváltó szerepváltás szükségessége várható. A válogatás közben a problémák cross functional jellegű szerteágazóságát kerestem.

A valós helyzet a szimulált helyzethez képest jóval összetettebb, emiatt az elemzés tartalmaz néhány történeti elemet is az érthetőség kedvéért. Érezhető egy potenciálisan kialakulni képes szerepkonfliktus, mely a gyárigazgató elfogadottságát érinti. Amennyiben a gyárigazgató egy „arénában" tudja tartani a megoldáshoz szükséges szereplőket, akkor ez várhatóan kivált majd néhány drámai konfliktust. Egyfelől, hogy elfogadják-e a gyárigazgatótól a feladatba kényszerítés törekvését, másfelől, hogy ennek hatására a menedzsmenttagok elfogadják-e egymástól az érdekek ütközése miatti versengés mellett az együttműködést is (Mastenbroek 1991). A helyzetnek ezen a pontján még érezhető volt a résztvevők bevonódási hajlandóságának gyenge foka. Amennyiben a résztvevők tapasztalt munkatárs szintjére csúsztak vissza (regresszió), akkor a direkt utasításokat hajlandóak csak elfogadni, abban a helyzetben viszont nem egyértelműen a gyárigazgató a felettesük. A tapasztalt munkatárs szintjén a felsőbb szerepek hárítási mottója: „Legyen egyértelműen szakmai a feladat! Ne kelljen a többiek együttműködésétől függeni!" (3. táblázat). Képes-e a gyárigazgató az operatív vezetői szerepkör helyett egy topmenedzseri működésre, amellyel a regresszió helyett maga is, a menedzsment is két karrierlépcsővel feljebbi paradigmába lépne? A legelső játszma, amelyre

a tapasztalt munkatársi hárítás alapján számítani lehetett, az az, hogy a workshopon való részvételt is hárítani próbálja valamelyik résztvevő. Ez a workshopot megelőző napon meg is történt – a várható szervezeti játszmák ismert útvonalán. Egy HR vezetőtől érkezett telefon szerint – véletlen hívott fel, mert tudta, hogy érzékeny vagyok a létszámváltozásokra – a beszerzési igazgató nem tud eljönni, mert más fontos feladatai vannak. Mivel Belbin óta ismerjük, hogy az érett megoldáshoz a szerepek optimális heterogenitása szükséges (Belbin 2014), ráadásul a menedzsment-együttműködésének megrekedését kiváltó probléma kellős közepén áll a beszerzési igazgató, nem fogadhattam el, hogy a workshop fóruma legyen határozatképtelen, ezért megköszöntem a hírt, és megkértem a HR igazgatót, hogy jelezze, ha van új időpont a workshopra. Ennek a disszertációnak nem témája, hogy feltérképezze az emberi és szervezeti játszmák lélektani elméletét, emiatt nem írom le, milyen módszereket kínál az elmélet a játszma kikapcsolásához, de arra szükségem volt, hogy a dráma, a megrekedés azonnal elinduljon a szerepkonfliktusok irányába, a kohézióban tartás eszközeit nekem is használnom kellett. A HR igazgató megkért, hívjam fel én a gyárigazgatót, mert ő nem meri bejelenteni, hogy a kötbérrel terhelt szállodafoglalást át kell bookolni. A gyárigazgatót viszont a szerepek várható regressziós veszélyére előre figyelmeztettem, ezért felismerte, melyik szerepből kell cselekednie. A top menedzseri eszköztár eddig is igazolt kompetenciája alapján felsőbb erőforrásokat mozgósított, melyek segítségével sikerült megfelelő támogatottságot szereznie, ezért másnap teljes létszámmal felállt a csapat a két napos workshopra. A workshop tanácsadói eszköztárát részletesen nem kívánom ismertetni, de a játékosság szintjén előidéztük a szükséges bevonódást, és az érdekek ütköztetésének képességét felszínre hoztuk. A szimulációs kísérlet tapasztalatait azonban pontról pontra betartva: csökkentettük, átkereteztük a frusztrációt, illetve a „játék természete”-ként azonosítottuk az érdekkonfliktusokat, a játékosság különböző helyzetekben történő elgyakorlása során a stratégiai partner szerepkörnek megfelelő működést stabilizáltuk, majd ennek élményét felhasználva elkészített a csapat egy részletes problématérképet a cross functional együttműködésben rejlő tartalékokkal, megoldandó vagy megoldható feladatokkal. Ezt követően a teljes résztvevői kör dolgozott minden egyes problémán. Az én szerepem először az értekezlet moderálása, és a szerepek heterogenitásának biztosítása és a stratégiai felelősség megtartása a gyárigazgató támogatásával, majd amikor ennek kialakult a stabilitása, a kohéziót tartó szerepet átvette a gyárigazgató, én pedig csak a gyárigazgató kohéziós szerepének tartását, valamint a heterogén működést monitoroztam. Ez a szakasz megfelelt a szimulációs kísérletben annak a szakasznak, amikor a résztvevők meg tudták tartani a megfelelő kommunikációs paradigmát, a kulcs és a toll, valamint az üzenetek pedig pontosan haladtak az útjukon. A menedzsment team a liszttel

kapcsolatos problémát olyan konszenzussal oldotta meg, hogy találtak egy ugyanilyen olcsó, harmadik alapanyagot, mellyel minden érdekelt érdeke maximálisan teljesült, de emellett a problématérkép elemeinek 80%-ára azonnali megoldásokat találtak. Olyan problémára is, amely nem sorolódott egyértelműen a résztvevők valamelyikének a felelősségébe, mert nem sértett KPI-okban rögzített érdeket. A drotteri (2010) pipeline statikusnak hitt besorolása és eszerint felépített bónuszrendszer alapján nem létezett a probléma. A probléma lappangó jellege miatt érdemes ezt is beemelni az értékelésbe, mert a karrierlépcsős modell paradigmaváltásban álló gyakorlati hasznát jól mutatja: A résztvevők által elkészített problématérkép egyik eleme szerint pusztán technikai szervezést igényelt, hogy biztonsági szempontból kidolgozzanak egy eljárást, mellyel a rendszeresen keletkezett selejt termék a szabályozásoknak megfelelően megsemmisítésre kerül. Ennek költséghelye és betervezett tartaléka régóta fixen áll a gyár költségvetésében. A feladat cross functional jellege csekély: a Health and Safety és a Logisztikai osztályokat érinti a probléma. De nem egy stratégiai partneri szintre emelt heterogén team számára. Ők ugyanis kiszélesítették a problémát – értékelésem szerint tehették, hiszen a tapasztalt munkatársi karrierlépcső percíz, pontos végrehajtási paradigmája helyett egy stratégiai partneri paradigmában gondolkodtak – bevonták a termelést, minőségügyet és a karbantartást (Műszaki osztály), és megoldották azt, hogy ne termeljenek évi 300 tonna selejt terméket azon a ponton.

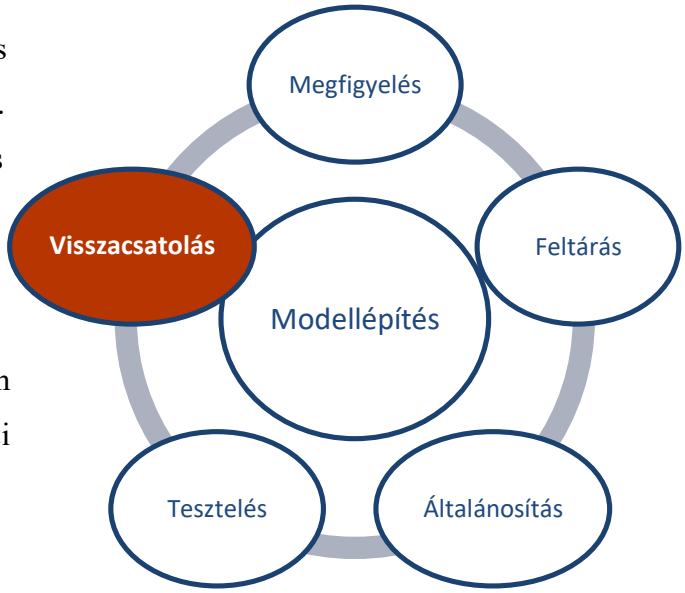
A workshop lezárásakor kapott visszajelzések alapján a résztvevők megértették, és üdvözölték az új együttműködési rendszert. Az egyik visszajelzés szerint „Végre nem látszatmegoldásokat csináltunk.” A gyárigazgató szóban elismerte a csapat egyéni és együttes erőfeszítéseit.

A workshop utánkövetését ez a kutatás nem tartalmazza. Meglátásom, és a karrierlépcsős megközelítés szerint a gyárigazgató topmenedzseri szerepköre szerint továbbra is ebben az állapotban, rendszerben kell tartania a menedzsmentet.

A szimulációs kísérlet és a kötél tetraéder által kínált modellhelyzetben a regresszió tényét és annak kivédéséhez szükséges tudatosságot, stresszrezisztenciát, és a szükséges paradigmában maradás képességét, mint a karrierérettség során felmerülő krízisek kezelésének módját ezzel a gyakorlatban is igazoltnak tekintem.

4.8 Visszacsatolás

A visszacsatolás szakaszával az empirikus kutatásnak eddigi ciklusait zárom le. Összegzem a tapasztalatokat és megfogalmazom a téziseket, valamint a további kutatási irányokat, és a modell továbbfejlesztésének lehetőségeit, szükségszerűségét írom le. Megfogalmazom a téziseim újdonságértékét és a gyakorlati hasznosítás lehetőségeit.



Kutatási tervemben az esettanulmány szakirodalomból ismert (Eisenhardt 1989) rendszerét megtartva, de linearitását sajátos módon, a szoftverfejlesztésből ismert agilis módszertanok tapasztalatai alapján megbontva, a modellt folyamatosan építettem, finomítottam. Ebben a ciklikusságot igyekeztem az esettanulmányból ismert szakaszok mentén értelmezni, így a kutatás ismertetését a 14. ábra alapján írtam le. A kutatás előrehaladtával egyre inkább szintézisbe hoztam az elméleti részben ismertetett modelleket, és az eredményeim alapján hozzátettem saját tudományos eredményeimet, felismeréseimet. Közben mindvégig megtartottam a gyakorlati hasznosulás fókuszát is, amelyben amennyire kihívásokat támasztottak, éppannyira segítettek a terepen végzett tudományos adatgyűjtés adta lehetőségek. A következő táblázatban összefoglalom kutatási kérdéseimet, a hozzájuk tartozó feltételezéseimet, a felhasznált módszert és a kutatásom eredményeit (15. táblázat).

Kutatási kérdések	Feltételezések	Módszer	Empirikus kutatás eredménye
Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?	Jól kirajzolható 5 olyan karrierlépcső, melynek a paradigmái elkülönülnek egymástól. *Igazolva*	Vegyes módszertanú kutatás	*A karrier érése során a modellben szereplő 5 karrierlépcső határozható meg a szerepekhez tartozó paradigma alapján, amelyek között a fejlődési átmenet kríziseken keresztül vezet.*
Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?	A karrierlépcsők egymásra épülnek, felcserélődésre vagy két karrierlépcső krízisének egymásra csúszására nincs lehetőség. *Részben alátámasztva*	Vegyes módszertanú kutatás Tréninggyakorlatok elemzése Üzleti szituáció elemzése	*Az egymásra épülés a fejlődés érett folyamataiban nem kényszerítő elem, megrekedt krízis esetén viszont a karrierlépcsők sorrendje és egymásra épülése alátámasztható.*
Milyen dinamika jellemzi az egyes karrierlépcsőket?	A karrierlépcsőkhöz paradigmák tartoznak, ennek elsajátítása egy jellemző krízisen megy keresztül. *Igazolva*	Állásinterjúk, Karriertanácsadás, Assessment center, Tréninggyakorlatok elemzése, Üzleti szituáció elemzése	*A karrierlépcsők során a krízis adja a meghatározó dinamikát, a krízis fordulópontján a szerep tudatos vállalása jelenti a fejlődést, a hárítás pedig regresszióhoz vezet.*
A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?	A karrierlépcsők azonosítására és a dinamika leírására szolgáló kríziselemzési módszer az eddig kiválasztási módszerekkel együtt alkalmazva javít a jelöltek jövőbeni teljesítményének előrejelzésében. *Igazolva*	Assessment center Kríziselemzési módszer	*A beválási mutatókat a karrierlépcsők kríziseinek elemzésén alapuló módszer javítja, az értékelést pedig egy hasznos magyarázóértékkel gazdagítja.*
Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?	A potenciál megléte esetén, a krízis kifejlődését az új paradigma elfogadása előmozdítja, a frusztráció mértékétől függően erős a regresszió veszélye. Használható lehetőségnek bizonyul a stresszel való megküzdés és a tudatosság. *Igazolva*	Szimulációs kísérlet, Tréninggyakorlatok elemzése, Valós üzleti szituáció elemzése	*A szükséges kompetenciák potenciál szintű meglétének esetén az új paradigma és a regresszió veszélyének tudatosítása, valamint a frusztráció mértékének optimalizálása elősegíti a krízis sikeres megvívását, ezzel a karrierérést is.*

15. táblázat Az empirikus kutatás eredménye Forrás: saját szerkesztés

Kutatási tapasztalatok a kutatási kérdések mentén

1. Kutatási kérdés:

Igazolható-e, hogy a karrier érettsége alapján egy vállalat munkavállalói elkülöníthető csoportokba sorolódnak?

A karrierlépcsős megközelítés alapján felállított modell egyik fontos eleme, hogy megállapítsuk, a karrier során léteznek-e olyan kategóriák, melyek nem elsődlegesen a kompetenciák vagy a szervezeti hierarchiában betöltött munkakörök alapján határolódnak el egymástól, hanem mind képvisel egy-egy olyan paradigmát, melynek keretén belül lényeges különbségek érezhetők attitűdben, hozzáállásban, gondolkodásban, szerepvállalásban. A paradigmák tekintetében nem elégedtem meg az elkülöníthetőséggel, a paradigmajelenségek Barker (1994) által összefoglalt jelenségeiből a regressziót, és a hárítást is kerestem ahhoz, hogy a karrierlépcső kategóriáit külön kategóriáknak fogadjam el. Ehhez el kellett hagynom Drotter (2010) megközelítését, mert a szervezetek által – olykor tévesen – értelmezett állapotában túl statikusnak tűnt, szorosabban kötötte az egyes vezetői szerepeket egyes munkakörökhöz, egyes szervezettípusokhoz. Belbin (2014) csapatszerepeket bemutató modellje kevésbé hangsúlyozza a szerepek hierarchiáját, egymásra hatásukban viszont fontos interakciót határoz meg, leginkább a heterogenitásra helyezve a hangsúlyt. Mindezeket figyelembe véve a megfigyelés és feltárás szakaszai után kidolgoztam egy vegyes módszertanú kutatást, mellyel az összes fenti szempont figyelembe vételével felállítottam azokat a karrierlépcsőket, melyeket a további kutatásom során érvényes, paradigmát körülhatároló kategóriákként használhattam. A 15. táblázatban található, kissé megengedőnek tűnő feltételezések tehát fontos szempontok kiszolgálójaként értelmezett kategóriák keresését jelentik. Ennek gyakorlati hasznosítása során, amennyiben vállalati mérettől függetlenül meghatározható egy munkakör ellátásához szükséges karrierlépcső, annak érettsége a javasolt módszerek segítségével vizsgálhatóvá válik. Ezen kívül a nagyvállalati életpályamodellek esetén, ahol minden karrierlépcső várhatóan megjelenik valamilyen – és nem feltétlenül állandó – szinten, a karrier- és tehetségmenedzsment módszerek használhatnak egy újabb megközelítést a tehetség felszínre hozásának megértéséhez. Az első kutatási kérdés kapcsán megfogalmazott tézisem tehát:

1. ***A karrier érése során a modellben szereplő 5 karrierlépcső határozható meg a szerepekhez tartozó paradigma alapján, amelyek közötti fejlődési átmenet kríziseken keresztül vezet.***

Az első kutatási kérdéssel kapcsolatos további lehetséges kutatási terveim között szerepel, hogy megvizsgáljam, vajon kisebb szervezeti tagoltságú vállalatoknál is kialakulhatnak-e ezek a karrierlépcsők, vagy ennek valamilyen változatai. Nem bizonyított továbbá, hogy a nagyvállalati környezetben mennyire egyetemlegesek a karrierlépcsők. Elég-e azonosítani az egyes munkakörök tartalmát, és ez alapján az általam javasolt kategóriák érvényesek, vagy más mintázatot is követhetnek a karrierlépcsők? Mindenképp további kutatását tervezem a top menedzseri karrierlépcsőnek, igyekszem megtalálni a hatalom szerepét. Izgalmas perspektívát jelenthet a hatalmi dimenzión kívüli lehetőségei a topmenedzser szintjén lévők fejlődésének. Nehezen kutatható, mégis izgalmas téma lehet a moralitás kérdésének megvizsgálása az egyes karrierlépcsőkön. Vajon létezhet-e a moralitás dimenziójában is regresszív interakció?

2. Kutatási kérdés:

Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?

Az egymásra épülés kérdése egyfelől lehetne tudományosan öncélú. A laikus megértést sokkal jobban kiszolgálja egy olyan modell, amelyet hierarchikusan építünk fel. Főleg statikus modelleket könnyebb megérteni akkor, ha tudjuk, hogy mi után mi következik, mert a lineáris felfogás szereti a leegyszerűsíthetőséget. A másik lehetséges cél már a működésből fakad. Modellem inspirációjaként szolgáló eriksoni epigenetikus fejlődéselmélet (Erikson 1956) azt sugallja, hogy míg az egyik szakasz szükséges feladatait, fejlődési folyamatait nem viszi végig a személy, addig nem léphet át a következő szakaszba. Ha ez így van, akkor a modell a fejlesztéseknek egyértelmű iránymutatást kell, hogy adjon. Eszerint azonosítható, hogy valaki hol tart (és nem a munkakör alapján), majd ennek megfelelően dedikálható számára az aktuális fejlesztési terv. Van egy harmadik, a másodikkal összefüggő lehetséges cél is, mely az egymásra épülés eldöntésére irányul. Ha egy adott szakasz működéséhez, sőt, a tovább fejlődéshez szükség van arra, hogy az előző szakasszal „készen legyünk”, akkor érdemes figyelni a visszacsúszás hatásait. Ha vannak ilyenek, akkor olyan gyakorlati jelentőségű helyzeteket lehet az egymásra épülés segítségével magyarázni, amelyek megmutatják az utat ahhoz, hogyan születhet nagyságrendekkel jobb, formabontóbb eredmény vállalati szempontból, és hogyan lehet eredményesebb a személy a karrier útján. Itt nem elegendő gazdasági vagy egzisztenciális szempontokat figyelembe vennünk, hiszen a személy ezáltal a társadalom hasznos tagjává válik (Ritoók 1986), és személyes jólétét is magas szinten eléri (Csirszka 1966). Kutatásommal az egymásra épülés vizsgálata során a kiválasztási folyamatok

során tett megfigyeléseimet vegyes módszertanú kutatás segítségével teszteltem. Ennek egyik ciklusában azt tapasztaltam, hogy míg a karrierlépcsők első három szakaszában az egymásra épülés kényszerítő elem, tehát megkerülhetetlen, addig a három legfelső karrierlépcső átjárhatósága és a kihívások által kínált krízisek regresszív és progresszív mozgást tesznek lehetővé a stabil érettség megszerzése nélkül is. Ezeket a tapasztalatokat a kutatásom tesztelési fázisában szimulációs kísérletekkel, modellezett helyzettel és valós helyzet elemzésével vizsgáltam. Ezek során a modellépítésben használt módszereket kiegészítettem a regressziót elemző vizsgálatokkal, aminek során megállapítottam, hogy a karrierlépcsők egymásutánja ugyan valóban nem lehetetlen a karrierlépcsők felső három szintjén, csak az alsó kettőn, azonban a regressziók iránya alapján a karrierlépcsők egymásutánisága és az érettség, valamint az egyre tágabb paradigma szempontjából kötelező szabály. Talán a paradigmák diktálta sorrend merevebb, az érettség viszont plasztikusabban alakulhat, melyek az adott paradigmák elsajátításához szükséges. Ennek gyakorlati haszna az egyre innovatívabb vállalati teljesítmény elérésének ígéretében és a személyes tehetség egyre magasabb szintű felszínre kerülésében jelentkezik. Tudományos újdonságértékét a szerepek közötti interakciók regresszív és progresszív hatásának feltárása, a fejlődés ilyen irányú segítésének újszerű módon megfogalmazott lehetőségei adják.

Ennek alapján az eredeti feltételezéseimet a tapasztalatok alapján finomítva, a második kutatási kérdésre kapott eredmények szerint a következő tézist fogalmazom meg.

2. Az *egymásra* épülés a fejlődés érett folyamataiban nem kényszerítő elem, megrekedt krízis esetén viszont a karrierlépcsők sorrendje és egymásra épülése a regressziós folyamatok segítségével alátámasztható.

A második kutatási kérdésem mentén az egymásra épülés kapcsán további regressziós lehetőségeket tartom érdemesnek keresni. A regressziós hatások érvényességét izgalmasnak találom más társadalmi szervezetek, hierarchikus és nem hierarchikus szerveződésű vállalatok esetén is ellenőrizni.

3. Kutatási kérdés:

Milyen dinamika jellemzi az egyes karrierlépcsőket?

A kutatási kérdés megfogalmazása már feltételezi a krízis jelenlétét. A megválaszoláshoz a kutatási módszereim a krízis megfigyelésére és tesztelésére irányultak. Kutatásom megfigyelési szakaszában azonosítottam az egyes karrierlépcsők jellemző szerepének elfogadásához, paradigmájának megismeréséhez tartozó frusztrációt. Ezek egy része magyarázható volt a paradigmajelenségekkel (Barker 1994), másrészt azonban a személyek regresszív és progresszív megoldásai hasonlatosnak mutatták a jelenséget Erikson megközelítésében ismertetett krízisdinamikához (1956). Az általam kidolgozott kríziselemzési módszer segítségével (Bognár 2013a) kutatásom feltárási szakaszában azt tapasztaltam, hogy a karrierlépcsők azonosítására alkalmas lehet a krízis elemzése, hiszen minden egyes karrierlépcsőn arra jellemző a frusztráció, a krízis és annak kifejlődési dinamikája. Ezen a ponton a krízis dinamikájának kutatását folytattam tovább. Szimulációs kísérlettel, assessment center helyzetben és tréninghelyzetben vizsgáltam a szerepek interakcióját a regresszív és progresszív hatások elemzésével. Ennek során megállapítottam, hogy a szerep elfogadásához tartozó hárítás a paradigma regresszióját okozza, amiből a tudatosság megtartása lehet a kivezető út, amely pedig karrierfejlődést idéz elő. Ennek során válik az adott karrierlépcső paradigmája rutinná a személy számára, amely a krízis nyert állapotba hozását jelenti. Az eredmény tudományos és gyakorlati újdonságértékét a fejlődés elősegítése valamint a karrier megrekedésének elkerülése jelenti. A felismerés kapcsán eredményesebbé, célzottabbá válhatnak a kompetenciafejlesztések azáltal, hogy a szükséges szerep elfogadását garantáljuk. Annak talaján a szükséges kompetenciákat magától is keresi, kialakítja, felszínre hozza a személy, ahelyett, hogy egy régebbi paradigma kompetenciakészletét használná, miközben kihasználatlanul fejlesztene új készségeket. A potenciálok felszínre hozásán tehát ennek a kutatási kérdésnek a megválaszolása sokat lendít. Ennek alapján a harmadik kutatási kérdés kapcsán megfogalmazott tézisem:

3. *A karrierlépcsők során a krízis adja a meghatározó dinamikát, a krízis fordulópontján a szerep tudatos vállalása jelenti a fejlődést, a hárítás pedig regresszióhoz vezet.*

A harmadik kutatási kérdésem kapcsán érdemesnek tartom tovább vizsgálni az egyes regresszív interakcióval rendelkező vállalatokat, egységeket, ez alapján további prognózist felállítani. Ugyanakkor érdekes lehet bevezetni olyan megoldást, amely megfordíthatja a regresszív hatású interakcióval rendelkező szervezetek életét. Érdekesnek tartom azt is vizsgálni, hogy milyen szervezeti, illetve társadalmi játszmák működése tart fenn regresszív szerep-interakciókat.

4. Kutatási kérdés:

A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?

A megfigyelés és a modell építése során az egyik legtöbbet használt környezet a kiválasztás valamelyik megközelítése volt. Ennek kapcsán a legjobban az a gyakorlati cél mozdította elő a modell kialakulását, mely szerint a szakértőknek a lehető legpontosabban szükséges előrejelezni egy adott pályázó jövőbeni teljesítményét, a beválást. Ennek módszertana sokat fejlődött abból az irányból, hogy a jövőbeni teljesítmény jelenben megfigyelhető előjeleit kutatjuk odáig, hogy igyekszünk az adott készség felszínre kerülését is egyre jobban garantálni. A kiválasztási módszer fejlődésének egyik legfontosabb „csúcsát" ma az assessment center jelenti (Caldwell és mtsai 2003, Jones és mtsai 1991, Krausse and Gebert 2003). Azonban, lévén, hogy a legköltségesebb eljárás, inkább egyéb szűrési módszerek kiegészítéseként, a befutó jelöltek közüli legjobb választáshoz használatos. Ebben a jelölt gyakorlatban, használat közben is megmutathatja felszínre hozott kompetenciáit. Bármennyire is cizellálttá váltak a kiválasztási módszerek, validitásukat a gyakorlat félig tudományos elismerésének köszönhetik. Amennyiben a jelölt bevált, a vállalati megbízók újabb bizalmat szavaznak a szakértőknek és az általuk használt módszereknek. A módszer tudományos validálásához szükség lenne még egy elemre, a kontroll csoport használatával történő ellenőrzésre. Ilyen lehetőséget a gyakorlati terep sem etikai, sem gazdasági okokból nem enged. Ez azt jelentené, hogy a vállalat egyik fontos pozícióját rábízzák arra (is), akit a tesztelés alatt álló kiválasztási módszer elmarasztal, ezáltal bizonyítva (vagy éppen cáfolva), hogy lám, valóban rosszabbul teljesít, mint a javasolt jelölt. A kríziselemzési módszer két oldalról segített kisebbíteni ezt a tudományos hiányt. Az egyik tudományos jelentőségű, amennyiben – ugyan nem a kutató szándéka szerint – a vállalat a beválási előrejelzés témájában indított kutatásom során a kiválasztási folyamat után évekkel valóban előléptette azokat a jelölteket is, akiket a karrierlépcsős megközelítés ellenőrzésére szolgáló kríziselemzési módszer (Bognár 2013a) elutasított. A jelöltek a kontroll csoport tudományhoz való „lojalitásának" megfelelően eredménytelennek bizonyultak a pozícióban.

Kis mintán történt ugyan a validálás, de ennek példáját a tudományos szakirodalomban eddig nem találtam. Nem is kívánom folytatni ezt az utat etikai és gyakorlati szempontok figyelembevétele miatt. Épp a gyakorlati hasznosulás a másik újdonságértéke a modellnek és a hozzá kapcsolódó kríziselemzési módszernek. A beválás pontosabb előrejelzését igazolja, hogy az assessment centeren felmutatott kompetenciák értelmezéséhez is adott egy fontos új faktort a kríziselemzés, ezáltal javította a beválás tényszerű mutatóit, mindezek mellett pedig a jelöltek értékeléséhez, a róluk készült jellemzéshez egy újabb „magyarázóértéket" volt képes hozzátenni, amely elősegíthette a jelölt beilleszkedését, jövőbeni fejlesztési tervét, illetve a jövőbeni felettes kezébe adott fontos információkat az új munkavállalóról. Ennek jelentősége nagyobb ott, ahol nem a nyert krízis szakaszából választunk jelöltet, tehát számítunk a pozícióban a fejlődésére, akár több karrierlépcsőn át is. A Q3-mal jelölt, előrehaladott krízis szakaszt a tudatosság miatt egy igen jó prognózisú szakasznak lehet nevezni, azonban a regresszió kockázata itt még magasabb a nyert krízis (Q4) szakaszához képest, főleg ha számítani lehet a következő paradigma lökésszerű, vagy frusztrációval tarkított terhelésére. Ennek alapján a negyedik kutatási kérdés kapcsán megfogalmazott tézisem:

4. A beválási mutatókat a karrierlépcsők kríziseinek elemzésén alapuló módszer javítja, az értékelést pedig egy hasznos magyarázóértékkel gazdagítja.

A negyedik kutatási kérdésemmel kapcsolatban a jelenben nem érzek fokozott érdeklődést a forprofit szektor felől a kiválasztás pontosságának javítása irányában. Amennyiben a vállalati karriermenedzsment és tehetséggondozás új utat talál, izgalmasnak tartom a legkülönfélébb tehetségek felszínre hozásának kutatását. Ebben az esetben a beválás előrejelzése ismét fontos kutatási terület lehet. Azonban egyre inkább megváltozik a beválási folyamat időstruktúrája. Elképzelhető, hogy a vállalatok egyre inkább rövidebb távra terveznek, és egy projekt kapcsán fogalmazzák meg a beválás lehetőségeit. Elképzelhető, hogy egyre inkább az adott projekthez kész emberi erőforrást keresik. Ebben az esetben sokkal inkább az egyén felelősségévé válhat a fejlődésének megtervezése. Amennyiben viszont egyes vállalatok az innovációnak és a folyamatos fejlődésnek szentelik magukat, nem tartom elképzelhetetlennek, hogy az előző trend mellett párhuzamosan megjelenik a vállalatok még tudatosabb vonzása, megtartása és fejlesztése a tehetségeknek. Ebben az esetben a kiválasztás kutatásától több fejlődési lépcsőt előrejelző eredményeket várhat a gazdasági környezet. Ez szintén adhat további perspektívát a témának.

5. Kutatási kérdés:

Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?

Amennyiben egy modell csak egy kitapintható formáját, érdekes szimmetriáját mutatná a karrier kapcsán megfigyelhető jelenségeknek, a gyakorlati haszna viszonylag kevés lenne. Ha azonban az egyéni karriermenedzsment és tehetségmenedzsment eszközévé tud válni, akkor érdemes megvizsgálni, hogyan képes ezt megtenni. A karrierlépcsős megközelítés kutatásának tesztelési szakaszában igyekeztem olyan közel vinni a modellt a gyakorlati hasznosuláshoz, amennyire csak lehetett. Nem elégedtem meg azzal, hogy bizonyos jelenségek megértéséhez közelebb visz a modell, szerettem volna tudni, hogy a megközelítésből fakadó tanulságok segíthetik-e konkrét eszközökkel a gyakorlati szakembereket a vállalati célok elérésében, illetve az egyéni tehetség felszínre hozásában. Ehhez megvizsgáltam azt, hogy a krízisek regresszió esetén kimozdíthatók-e a negatív prognózisból, segíthető-e a modellből nyerhető információk alapján a dinamikát vezérlő krízisek kimunkálása. A frusztráció és a stressz mértékét fontosnak ítéltem a regresszió megléte és mértéke szempontjából, ahogy erre a coping stratégiák leírását adó kutatók figyelmeztetnek is (Magnusson – Oláh 1983, Törestad és mtsai 1990). A krízisből való kilábalás lehetőségeit három fázisban, egyre erősödő frusztrációs körülmények között vizsgáltam. Megterveztem egy szimulációs kísérletet, vizsgáltam alacsony tét mellett tréninggyakorlat elemzése és a csapat fejlesztése közben, valamint teszteltem a módszert terepen, többszáz milliós tét mellett, valós üzleti szituációban. A tapasztalatok rendkívül meggyőzően igazolták, hogy a krízis kifejlődéséhez, a regresszió elkerüléséhez létezik használható gyakorlati recept. Nem elemeztem azonban olyan helyzeteket, amelyekben egy személy a kríziselemzés módszere alapján nagyon erős regressziót azonosító értékelést kapott volna. Ilyen lehetőséget a gyakorlati terep ritkán kínál, gyakorlati haszna pedig lényegesen kisebb, mint tudományos jelentősége. Ebben az ellentmondásban érdemes koncepciót választania a kutatóknak abban, hogy a karrierfejlesztésnek minden esetben célja-e az egyre magasabb karrierlépcsők hajszolása mindenki számára, vagy elfogadható, hogy valakinek a végrehajtói vagy a tapasztalt munkatársi karrierlépcső is méltó kiteljesedést ad. Ritoók (1986) a személy elégedettségét is hangsúlyozza, és nem engedi meg az egzisztenciális érvényesülést egyedüli üdvözítő célnak. Peter (Peter és mtsai 1989) egyenesen veszélyesnek ítéli a vállalatra nézve is, ha az egzisztenciális fejlődést a képességek maximuma fölé hajszoljuk. Magam is az óvatosabb kutatók közé szeretnék tartozni, azonban nem hagyom figyelmen kívül Koncz (2013) és Gagné (2013) törekvéseit sem, ez alapján szívesen vallom, hogy a személyekben rejlő

tehetségek maximumáig igyekezhetünk a tehetséget a gyakorlatban is felszínre hozni. Ez alapján az ötödik kutatási kérdés kapcsán megfogalmazott tézisem:

5. ***A krízisek nyert szakaszba vezetéséhez szükséges szerep megszilárdítását elősegíti az új paradigma tudatosítása, a frusztráció elaborálása és a regresszió veszélyének felismerése.***

Az ötödik kutatási kérdésemhez kapcsolódóan leginkább a társadalmi szerveződés területén találok újabb érdekes kérdéseket. Szívesen elemezném a különböző társadalmi rendszerek esetén a hatalom és az általa közvetített inspirációt az alsóbb társadalmi rétegek felé, de ugyanígy érdekes lehet felismerni a hatalom regresszív működést előidéző interakcióit, ezek egyéni és rendszerérdekeit. Ennek kapcsán szintén fontos dimenzió lehet a moralitás elhelyezése a hatalom szerepe mellett.

5. Befejezés

Disszertációmban olyan jelenséget elemeztem, melynek sok aspektusát vizsgálta a szakirodalom. A tehetség felszínre kerülése, a tudás fejlesztése a humán tőke hasznosulása eddig is számíthatott a humán erőforrás szakemberek, leginkább a tudásmenedzsment témában érdeklődő kutatók figyelmére. Kutatásommal, mely arra irányult, hogy milyen jellegzetességek mentén érlelődik a személy a karrier során, törekedtem arra, hogy igazodjak a tehetségmenedzsment modellek megalkotói közül több neves elmélethez (Gyarmathy 2006; Gagné 2013; Koncz 2013; Ritoók 1978; Csirszka 1966), ugyanakkor az általuk hangsúlyozott környezeti feltételeknek és a személyen belüli faktoroknak egy újabb aspektusát világítottam meg. Fejlődéselméleti megközelítésekhez is igazodtam (Erikson 1956, Drotter, 2010) melyekkel párhuzamot is kerestem, azonban az eredményeim és a tapasztalataim alapján eltérő modellt alkottam. Kutatásom feltáró jellegű célja miatt igyekeztem kvalitatív túlsúlyú módszer mellett dönteni. Az esettanulmányi elemzés módszertanát választva, azt némi agilis megközelítéssel vegyítve megvizsgáltam, lehet-e értelmezhető, egymásra épülő egységekre, szakaszokra bontani a karrier fejlődési ívét. Ezeket a stációkat karrierlépcsőknek neveztem el. A környezeti feltételek közül az általam detektált kríziseket a fejlődés hasznos kiváltójaként értelmezve leírtam ennek a dinamikáját. Kerestem azokat a lehetőségeket, amely a kiválasztás szakembereinek segíthet a beválási mutatók javításában, valamint a képzési szakértőknek a fejlesztési irányok könnyebb megtalálásában, kivitelezésében. Ennek egyik eszközéül a kríziselemzési módszert javasoltam. A vállalaton belüli fejlesztés számára vegyes módszertanú kutatást használva előkészítettem egy, a karrierérettség eloszlását és dinamikáját vizsgáló vállalati kérdőívet. A kutatás során nehéz kihívást, de el nem engedett ambíciót jelentett számomra, hogy a gyakorlati és tudományos célokat is szolgáljam. Egy-egy ponton eltér a két érdekcsoport prioritása, néhány ponton pedig eltér az igényessége hol az egyik, hol a másik javára. További kihívásokat jelentett, hogy az általam választott kvalitatív túlsúlyú kutatás során, melynek előnye, hogy az erőfeszítések hatására mélyebb megértéshez vezet, ne szenvedjen túl nagy hátrányt a tudományos érvényesség a kisebb minta miatt. Ennek érdekében igyekszem lekorlátozni disszertációm érvényességét egyetlen vállalatra.

A további kutatási terveimet a visszacsatolási szakaszban részletesen ismertettem az egyes kutatási kérdések köré csoportosítva. A jövőbeni terveim a disszertáció érvényességét kiterjeszteni más vállalatokra, és a modell egyes elemeit nagyobb elemszámú mintán vizsgálni. Törekszem arra, hogy az általam vizsgált jelenségek egy-egy aspektusát kutatói

teammunkában, hasonlóan gyakorlati és elméleti ambícióval rendelkező kutatótársakkal közösen derítsem fel.

Tudományos munkámat folytatva a tudás hasznosulásának, hasznosításának lehetőségeit keresem, mert továbbra is küldetésemnek érzem az emberi erőforrás mind érettebb humán tőkévé válásának elősegítését. Disszertációmra ennek a munkának egyik építőköveként tekintek.

Irodalomjegyzék

1. Allport, G. W. 1979. Az attitűdök. In: Halász Lászó – Hunyady György – Marton L. Magda (szerk.) Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest: Akadémiai. 41–56.
2. Applegate, Lynda. M., & Weber, James. (2019). The Predictive Index.
3. Arnold, J. (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), pp. 511-20.
4. Axelrod, R., & Dion, D. (1988). The further evolution of cooperation. Science, 242(4884), 1385-1390.
5. Bagdy, E. (1981). A pszichodráma. Magyar Pszichológiai Szemle.
6. Bálint, B. (2015): *A karriermenedzsment egyes megközelítései.* in. Hauck, Zs., Pesti, I., Poreisz, V., Ratting, A., Tóbi, I. (szerk.) Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli konferenciája, Győr: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, (ISBN:978-615-80044-9-7) pp. 266-271.
7. Barker, Joel, A (1994). Paradigms. *Topics in Health Information Management*, *15*(1).
8. Barker, Joel, A. (1992). *Future edge: Discovering the new paradigms of success*. William Morrow & Co.
9. Barrick, M. R., – Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, *44*(1), 1-26.
10. Belbin, R. Meredith, M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.
11. Bell, Thomas E.; Thayer, Thomas A. (1976) Software requirements: Are they really a problem?. In: Proceedings of the 2nd international conference on Software engineering. 1976. p. 61-68.
12. Bencsik, Andrea (2009). A tudásmenedzsment emberi oldala. *Miskolc: Z-Press Kiadó*.
13. Bencsik, Andrea; Bognár, Tamás (2016). How to analyse the crises for a better prognosis? In: Svéhlik, Csaba (szerk.) Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: Best of KHEOPS IV. (2006-2016) Budapest, Magyarország, Bécs, Ausztria: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2016) pp. 307-316. , 10 p.
14. Berne, E. (2013). Emberi játszmák. Gondolat Kiadó Budapest
15. Bertram, Dane (2007). Likert scales. *Retrieved November*, *2*, 2013.
16. Bognár, Tamás (2013a). Crisis analytic assessment methods in interviews and assessment centers. In: Proceeding of *28th Workshop on Strategic Human Resource Management*. Copenhagen, Denmark: EIASM.

17. Bognár, Tamás (2013b). Career Development Stairs. In *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013* (pp. 569-576). ToKnowPress.
18. Bognár, Tamás (2014). Karrier dinamikai hullám – online kérdőív https://bartakft.typeform.com/to/Q2eccs Elérés: 2020. január 12.
19. Bognár, Tamás (2015a). Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja? Tudomány és felelősség X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia Mór
20. Bognár, Tamás (2015b) A karrierfejlődés lépcsőit vizsgáló kérdőíves módszer kifejlesztése. *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája*, 219.
21. Bognár, Tamás (2016). Stages of career path through useful crises. Acta Oeconomica Universitatis Selye,
22. Bognár, Tamás, – Rácz, Irma (2017). From Giftedness to Compliance: The Best Practices in Utilizing Human Capital. In *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises* (pp. 204-225). IGI Global.
23. Bordens, K. S. 8; Abbott, BB (1988). Research design and methods: A process approach. Mountain View.
24. Bőgel, György, – Tomka, János (2010). Tudás és tehetség. *CEO magazine, 11* (3.), pp. 34-35.
25. Bradley, John, H., – Hebert, Frederic, J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, *16*(5), 337-353.
26. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., – Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, *10*(4), 52-66.
27. Bruton, N. (2004). Managing the IT services process. Routledge.
28. Bryman, A. (2006): Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? Qualitative Research, 6(1): p. 97-113.
29. Burch, N. (1970). Four stages of competency. Gordon Training International.
30. Caldwell, C., Thornton, G. C., – Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center errors: Challenges to selection validity. *Public Personnel Management*, *32*(1), 73-88.
31. Caplan, G. (1964). Crisis theory. *Principles of Preventive Psychiatry. Basic Books, New York.*

32. Carless, Sally A. (2009): Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management.* Volume 20. Issue 12. pp. 2517-2532.
33. Cesare, Steven J., – Thornton, Coleen (1993). Human resource management and the specialist/generalist issue. *Journal of Managerial Psychology, 8*(3), 31-40.
34. Cherry, K. (2018). What is an identity crisis. *Retrieved on Monday, March, 19.*
35. Conway, Martin, A., – Holmes, Alison. (2004). Psychosocial stages and the accessibility of autobiographical memories across the life cycle. *Journal of personality, 72*(3), 461-480.
36. Covington, Martin, V., – Omelich, Carol, L. (1988). Achievement dynamics: The interaction of motives, cognitions, and emotions over time. Anxiety Research, 1(3), 165-183.
37. Czeizel, Endre (1997). *Sors és Tehetség.* Budapest, Hungary: Fitt Image–Minerva Kiadó.
38. Czető, Krisztina – Lénárd, Sándor (2018). Általánosságokban gondolkodunk, de a részletekben élünk. *Iskolakultúra, 28*(12), 76-94.
39. Csányi Zsuzsanna (2004): Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás? *Munkaügyi szemle,* 48. évf. 7-8. sz. pp 19-23.
40. Csirszka, J. (1966). *Pályalélektan*. Gondolat Kiadó.
41. DeFillippi, Robert, J., – Arthur, Michael, B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior, 15*(4), 307-324.
42. DeRue, D. Scott, – Morgeson, Frederick, P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: the effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1242.
43. Dessler, Gary, – Turner, Alvin (1992) Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario
44. Dobák, Miklós (1998). *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi K..
45. Doidge, N. (2011). A változó agy. *Park Kiadó*.
46. Domonkosi, Á. (2007). Attitűd, értékítélet, minősítés: az értékszempont érvényesülése a nyelvi-nyelvhasználati reflexiókban. *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 34. köt.)= Acta Academiae Paedagogicae Agriensis. Sectio Linguistica Hungarica*, 38-54.
47. Drotter, Stephen. (2011) The performance pipeline: Getting the right performance at every level of leadership. John Wiley & Sons.

48. Drotter,S.-Ram,C.-Noel,J. (2010):„The leadership pipeline: How to build the leadership powered company.” Vol. 391. John Wiley & Sons
49. Eisenhardt, Kathleen, M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(4), 532-550.
50. Eisenhardt, Kathleen, M., – Graebner, Melissa, E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal, 50*(1), 25-32.
51. Erikson, Erik, H. (1956). The Problem of Ego Identity. *Journal of the American Psycoanalytic Association*, (4), 56–121.
52. Farkas, Ferencné – Fodor, Péter – Lóránd, Balázs – Vajkai, András (2007): *Karriermenedzsment,* BSC Jegyzet, Pécs
53. Freud, Anna (1994). Az én és az elhárító mechanizmusok (Párbeszéd Könyvek).
54. Freud, Sigmund, Ferenczi, S., Lengyel, J., Pártos, Z., Simó, S. (1977). *Pszichoanalízis*. Kriterion Könyvkiadó.
55. Friedman, R. S., – Förster, J. (2005). Effects of motivational cues on perceptual asymmetry: implications for creativity and analytical problem solving. *Journal of personality and social psychology, 88*(2), 263.
56. Gagné, FranCoys (1985). Giftedness and talent: Reexamining a reexamination of the definitions. *Gifted Child Quarterly, 29,* pp.103–112.
57. Gagné, FranCoys (2009). Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0. In MacFarlane & Stambaugh, (Eds.), *Leadingchange in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska.* Waco, TX: Prufrock Press.
58. Gagné, FranCoys (2013). The DMGT: Changes within, beneath, and beyond. *Talent Development & Excellence 5, 5*(1.), pp.5–19.
59. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., – González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’in the world of work?. *Human Resource Management Review, 23*(4), 290-300.
60. Galton, Francis (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*. London, UK: MacMillan.
61. Gaugler, Barbara, B., Rosenthal, D. B., Thornton, George, C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology, 72*(3), 493.
62. Goffin, Richard, D., - Mitchell, G. Rothstein, és Norman G. Johnston. [1996]: „Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection.” Journal of Applied Psychology 81, 6, 746–756.

63. Guarnieri, Carlo (2004). Appointment and career of judges in continental Europe: the rise of judicial self-government. *Legal Studies*, *24*(1-2), 169-187.
64. Guenzi, Paolo, Pardo, C., & Georges, L. (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, *36*(1), 121-133.
65. Gyarmathy, ÉVA (2006). *A tehetség*. Budapest, Hungary: ELTE Eötvös Kiadó.
66. Gyöngyösiné, Kiss, Enikő (2001). Szondi Lipót sorsanalízise. *Magyar Pszichológiai Szemle*, *56*(1), 13-35.
67. Hall, D. T., - Mirvis, P. H. (1996): The new protean career: Psychological success and the path with a heart, In D. T. Hall (Ed.): *The career is dead – long live the career*, 15–45. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Harari, Yuval, Noah. (2019.) lecke a XXI. Századra. Animus Kiadó
69. Harris, T. A. (2012). I'm OK, you're OK. Random House.
70. Hovánszki A. (2004): A karriermenedzsment bevezetésének egyes kérdéseiről (I. rész), *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 9. sz. 13-18. o.
71. Huszár, Ákos; Sik, Endre. Szegmentált munkaerőpiac Magyarországon az 1970-es években és napjainkban. Statisztikai Szemle, 2019, 97.3: 288-309.
72. Jackson, M. J. (2003). Techniques and tales: Milton Erickson-the man and his influence. Australian Journal of Clinical Hypnotherapy and Hypnosis, 24(1), 23.
73. Jacobson, G. F. (1980). Crisis theory. *New Directions for Mental Health Services*, *1980*(6), 1-10.
74. Jakab, Tamás & Prugberger, Nóra (2013). A foglalkoztatás elősegítés és igazgatás joga. *Bíbor Kiadó, Miskolc*.
75. Jones, A., Herriot, P., Long, B., & Drakeley, R. (1991). Attempting to improve the validity of a well-established assessment centre*. *Journal of Occupational Psychology*, *64*(1), 1-21.
76. Judge, Tymothy, A., & Ilies, Remus (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 797.
77. Juhász, Csilla (2008). Teljesítményértékelés a gyakorlatban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, *3*(1), 55-63.
78. King, Z., Burke, S., & Pemberton, J. (2005). The ‘bounded'career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, *58*(8), 981-1007.
79. Kinniburgh, K. J., Blaustein, M., Spinazzola, J., & Van der Kolk, B. A. (2005). Attachment, Self-Regulation, and Competency. *Psychiatric Annals*.

80. Kiss, E. (2014). Szondi lipót szakmai életútja—a sorsanalízis és a szondi-teszt megszületése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, *69*(3), 595-602.
81. Koncz, K. (2013). Karriermenedzsment. *Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest*.
82. Korman, Abraham K., Wittig-Berman, Ursula, & Lang, Dorothy (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of management journal*, *24*(2), 342-360.
83. Kotler, Philip. (2009)Marketing management. Pearson education, 2009.
84. König, C. J., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Richter, G. M., & Klehe, U. C. (2007). Candidates' ability to identify criteria in nontransparent selection procedures: Evidence from an assessment center and a structured interview. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(3), 283-292.
85. Krause, D. E., & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(4), 297-312.
86. Kuhn, Thomas, S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions, 2nd enl. ed*. University of Chicago Press.
87. Kun, András, I. (2015). Egy felmérés tapasztalatai a gazdálkodó szervezetek emberierőforrás-ellátási és-fejlesztési gyakorlatára vonatkozóan Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben= Evidences from a survey on the staffing and human resource development practices of organizations in Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties of Hungary. *TAYLOR*, *7*(3-4), 31-38.
88. Lányi Márton. Fuvarozói fejlődési út hatása az árubiztonságra. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 2017.
89. Levinson, D. (1978): *The seasons of a man's life,* New York: Knopf.
90. Lievens, F. (2008). What does exercise-based assessment really mean?. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(01), 112-115.
91. Linton, R. (1945). The cultural background of personality.
92. Magnusson, David, & Oláh, Attila (1983). *Predictive Control, Action Control, Coping Style, and State Anxiety: An Analysis of Individuals and Siutations*. University of Stockholm.
93. Malach-Pines, A., & Yafe-Yanai, O. (2001). Unconscious determinants of career choice and burnout: Theoretical model and counseling strategy. *Journal of Employment Counseling*, *38*(4), 170.

94. Marland, S. P. (1972). *Education of the gifted and talented: Report to the Congress of the United States by the U.S. commissioner of education*. Washington, D.C., U.S: Government Printing Office.
95. Mastenbroek, W. F., Dőri, T., & Környei, I. (1991). Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi K.
96. Mead, G. H., & Mind, H. (1934). Self and society. Chicago: University of Chicago, 173-175.
97. Mealiea, L., & Latham, G. P. (1996). *Skills for managerial success: Theory, experience, and practice*. Irwin Professional Publishing.
98. Mérő, László (1989) Észjárások: A racionális gondolkodás korlátai és a mesterséges intelligencia. Akadémiai Kiadó Rt., 1989.
99. Merzenich, M. M., Van Vleet, T. M., & Nahum, M. (2014). Brain plasticity-based therapeutics. *Frontiers in human neuroscience*, *8*, 385.
100. Mesics, Olívia (2014). Változásvezetés kompetenciák, szervezeti kultúra, vezetési stílus-hatások és ellenhatások. *TAYLOR*, *6*(1-2), 109-119.
101. Mintz, Alexander (1951). Non-adaptive group behavior. *The Journal of abnormal and social psychology*, 1951, 46.2: 150.
102. Morgan, S. J., & Symon, G. (2006). The experience of outsourcing transfer: implications for guidance and counselling. *British Journal of Guidance & Counselling*, *34*(2), 191-207.
103. Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(4), 237-247.
104. Mönks, F. J., & Boxtel, H. W. (2000). A Rensulli-modell kiterjesztése és alkalmazása serdülőkorban. In Balogh & Herskovics & Tóth, (Eds.), *A tehetségfejlesztés pszichológiája* (pp. 67-82). Debrecen, Hungary: Kossuth Egyetemi Kiadó.
105. Neulinger, Ágnes. (2016) Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 63-66.
106. Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance?. *Journal of organizational behavior*, *17*(2), 119-133.
107. Noe, R. A. (2008): *Employee training and development*, 4. ed., Boston; Burr Ridge: McGraw Hill
108. Nóra, Hegyi-Halmos (2018). Mi a pálya? Az iskolai pályaorientáció szerepe és gyakorlata a hazai gimnáziumokbnan. Elte Eötvös Kiadó ISBN 978-963-284-963-8

109. OLÁH, A. (1996). A megküzdés személyiség tényezői: A pszichológiai immunrendszer és mérésének módszere. *Manuscript. Budapest: ELTE BTK Személyiség- és Egészségpszichológiai Tanszék*.

110. Oláh, Attila - Gyöngyösiné K., E. (2007). A személyiség fogalma és vizsgálati módszerei: mérés, kutatás, elmélet. In: *Gyöngyösiné* K., E. – *Oláh, A. (szerk.): Vázlatok a személyiségről–A személyiség-lélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó

111. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 679.

112. Orosz, G., & Szukics, N. (2012). A társas összehasonlítás egyéni különbségei. p*szichológia*, *32*(4), 361-378.

113. Peter, Laurence, J., Hull, R., Imre, N., & Ervin, S. H. (1989). *A Peter-elv avagy Miért fordulnak mindig rosszra a dolgok?*. Kossuth.

114. Petrány, V. (2009). Versenyelőny-e a tehetségmenedzsment? Tehetséggondozás vagy tehetségvásárlás?, *Munkaügyi Szemle*, *53*(1.), pp.97-104.

115. Rácz, Irma & Bognár, Tamás (2017) Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának definiálása és fejlesztése. *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája*, 241.

116. Rácz, Irma (2014). Mentori szerep a tehetséggondozási projektekben. In. Lőrincz, (Eds.), *XVII. Apáczai napok. Tudományos Konferencia: Mobilis in mobile* (25.10.2013, pp.129-135.). Győr, Hungary: NYME Apáczai Csere János Kar.

117. Renzulli, J. S. (1979). *What makes giftedness: A reexamination of the definition of the gifted and talented.* Ventura, CA: Ventura County Superintendent of Schools Office.

118. Ritoók M.(1978): Pályaválasztás-pályaazonosulás-önmegvalósítás. Kandidátusi értekezés. ELTE, Bp.

119. RITOÓK, Pálné. (1986) Személyiségfejlesztés és pályaválasztás. Tankönyvkiadó, 1986.

120. Rókusfalvy, Pál. Pályaválasztás, pályaválasztási érettség: (A pályaválasztás előkészítésének pedagógiai, pszichológiai problémái). Tankönyvkiadó, 1969.

121. Rose, A. M. (1962). A systematic summary of symbolic interaction theory. Human behavior and social processes: An interactionist approach, 3-19.

122. Rosenthal, D. A., Gurney, R. M., & Moore, S. M. (1981). From trust on intimacy: A new inventory for examining Erikson's stages of psychosocial development. *Journal of Youth and Adolescence*, *10*(6), 525-537.

123. Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

124. Rotter, Julian B. (1975): Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. Journal of consulting and clinical psychology 43.1, 56.

125. Rousseau, D. M., - Wade-Benzoni, K. A. (1995): Changing individual-organization attachments: A two-way street. In A. Howard (Ed.): *Changing nature of work*, 290–321. San Francisco: Jossey-Bass.

126. Royce, Winston W. Managing the Development of Large Software Systems.[Online] http://www. cs. umd. edu/class/spring2003/cmsc838p. Process/waterfall. pdf, 1970.

127. Rudas, J. (1990). Delfi örökösei. Gondolat Kiadó, Budapest.

128. Sanders, A. (1983). Towards a model of stress and human performance. *Acta psychologica*, *53*(1), 61-97.

129. Simon, Judit. (2016) Kutatás-módszertani trendek a marketingben. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 54-62.

130. Sneed, J. R., Whitbourne, S. K., & Culang, M. E. (2008). Trust, Identity, and Ego Integrity: Modeling Erikson's Core Stages Over 34 Years. *Journal of Adult Development*, *13*(3–4), 148–157. http://doi.org/10.1007/s10804-007-9026-3

131. Sólyom, A. (2012). Múlt, jelen, jövő avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói (doktori értekezés, Regionális-, és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi Egyetem, Győr).

132. Spickard Jr, A., Gabbe, S. G., & Christensen, J. F. (2002). Mid-career burnout in generalist and specialist physicians. *Jama*, *288*(12), 1447-1450.

133. Sullivan, Sh.E. (1999): The Changing Nature of careers: a Review and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol. 25, No 3, p. 457–484.

134. Super, D. (1957): *Psychology of careers*, New York: Harper - Brothers.

135. SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. The Scrum Papers. Nuts, Bolts and Origins of an Agile Process, 2007.

136. Szakács Mihályné & Gaál Sándorné (2008). Tehetséggondozás. Szarvas, Hungary: Szarvaspress Nyomda.

137. Szokolszky, Á. (2004). Kutatómunka a pszichológiában. *Osiris Kiadó, Budapest*, 81-86.

138. Tamotsu, S. (1961). Society and Personality: An Interactionist Approach to Social Psychology.

139. Terman, L.M., & Oden, M.H. (1947). *Genetic Studies of Genius. IV. The Gifted Child Groups Up*. Stanford, USA: Stanford University Press.

140. Terman, L.M., & Oden, M.H. (1959). *Genetic Studies of Genius. V. The Gifted Group at Mid-Life*. Stanford, USA: Stanford University Press.

141. Törestad, Bertil, Magnusson, David és Oláh, Attila [1990]: *„Coping, control, and experience of anxiety: An interactional perspective."* Anxiety Research, 3(1), 1-16.

142. TÖRŐCSIK, Mária; SZŰCS, Krisztián; KEHL, Dániel. Generációs gondolkodás-A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. Marketing & Menedzsment, 2014, 48.Különszám2: 3-15.

143. Tschirhart, M. (1998). Understanding the older stipended volunteer: Age-related differences among AmeriCorps members. *Public productivity & management review*, 35-48.

144. Ulrich, D. (2006). The talent trifecta. *Workforce Management, 10. September 2006,* pp.32–33.

145. Varga, Csaba (2004). *Új elmélethorizontok előtt*. Tertia.

146. Verzuh, Eric, (2006). *Projektmenedzsment*. HVG Könyvek Kiadó Budapest.

147. White Jr, Richard, D. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, *39*(1), 71-76.

148. Wilson, C., & Antognazza, M. R. (2012). Leibniz: An Intellectual Biography. Modern *Intellectual History*, *9*(2), 409.

149. Yin, R. K. (2009). Introduction: how to know whether and when to use case studies as a research method. *Case Study Research: Design and Methods, 4th edn. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications*, *5*, 3-23.

Mellékletek

1. sz. melléklet Assessment center területi vezetők számára – szituációs gyakorlatok

Tárgyalás és meggyőzés egy partner előtt

Ebben a gyakorlatban az Ön tárgyalási és meggyőzőkészséget és rutinját fogjuk vizsgálni.

Kérjük, készüljön fel egy partnerrel történő 4-5 perces tárgyalásra a következő témák valamelyikében, melyet elő is kell adnia.

A felkészülés során gondolja végig, a választott témában miről érdemes beszélni, mit érdemes érinteni a tárgyalás során, és készüljön arra is, hogy a partnere vajon hogyan reagálhat az Ön által mondottakra.

Az tárgyalás során törekedjen a következőkre:

- Leghitelesebb, ha önmagának tud megfelelni, ezért inkább ismert helyzetet válasszon!
- Fontosabb a meggyőzőerő és az előadás, így a szakmai pontatlanságokon bátran lendüljön túl!
- A partnere, vagy partnerei aktívak lesznek, akik fel fognak tenni kérdéseket vagy ellenvetéseket.
- A felkészülés alatt tegyen fel kérdéseket, ha szükséges, a tárgyalás alatt azonban bármilyen elbizonytalanodás esetén maradjon szerepében, mintha ez egy partner előtt történne.
- Amennyiben a hitelesség kedvéért inkább más termékről mutatna be egy tárgyalást, a felkészülés során beszélje meg az AC vezetőivel – valószínűleg van rá lehetőség.

1. Szállítási problémák megoldásai

- Új termék bevezetésénél tartunk, tv reklámmal megtámogattuk az akciót, viszont a területi vezető és a képviselő hibáján kívül nem tudjuk szállítani, annak ellenére, hogy többször tettünk már ígéretet.

2. **Reklamációra reagálás**

- A képviselő kihelyezett egy új terméket a polcokra, és nem fogyott abban a mértékben, ahogy a képviselő ígérte. A bolt vezetője haragszik a termékre, a képviselőre. A cégre még nem, de az az álláspontja, hogy vigyék vissza a rajta maradt árut.

3. **Display kihelyezés**

- Egy másodlagos kihelyezést szeretne elérni, melyre a boltos nem igazán kapható.

4. **Teljesítményértékelő beszélgetés egy képviselővel**

- A képviselő önbizalma magasabb a reálisnál, igen jól tárgyal a fielden, de a végrehajtatásban nem következetes. A konfliktusos partnereket láthatóan ritkábban látogatja, a humora igen jó.

2. sz. melléklet: Az Assessment center gyakorlatai – csoportos problémamegoldás – A főmérnök kiküldetése Forrás: Rudas (1990) nyomán

Instrukció:

A pif, paf és a puf a távolság mérésére szolgáló új nemzetközi mértékegység. A bim, bam és a bum viszont új időmérési időegység. Az Ön csoportjának az a feladata, hogy meghatározza, hány bum alatt jut el a Compargó Rt. főmérnöke A városból G városba. Minden csoporttagnak van egy Információs lapja, amely a megoldáshoz szükséges adatok egy részét tartalmazza. A csoport Információs lapjai együttesen minden szükséges adatot tartalmaznak. Ezek az adatok a főmérnök rendszeres kiküldetései során gyűltek össze. Ön a saját információs lapját nem mutathatja meg senkinek, de a rendelkezésére álló információt tetszés szerint megoszthatja bárkivel.

1.SZ. INFORMÁCIÓS LAP

1. D és E között közönséges aszfaltút van.
2. A főmérnök 5 bam 7 bum alatt jut el B-ből D-be.
3. Egy órában mintegy 150 bum van.
4. 5 puf van egy pafban.
5. A és B között a távolság 12 puf.
6. A és B között sok az emelkedő, az út pedig kanyargós, ezért csak lassan lehet hajtani.
7. F és G között a távolság 9 paf.
8. C és B között a főmérnöknek 0.9 bimre van szüksége.
9. E és G között a távolság 6 paf.
10. F és G között 2 X 2 sávos autópálya van.
11. A főmérnök F-ben 45 bumra megáll.
12. Az egész úton minden KRESZ-tábla a helyén van.
13. E és F között a távolság 27 puf.
14. A bim az idő mértékegysége.

2. SZ. INFORMÁCIÓS LAP

1. B és C távolsága 18 puf.
2. A főmérnök D és E között bimenként 32 pufos sebességgel vezet.
3. E és F között makadámút húzódik.
4. Egy puf körülbelül 3.5 km.
5. Amikor a főmérnök E-be érkezik, 45 bumos pihenőt tart, mielőtt folytatná útját.
6. A és C között a távolság 4 paf 3 puf.
7. D és G között a távolság 23 puf.
8. Egy bam 10 bum.
9. Bimenként 30 pufos átlagos sebességgel haladva a főmérnöknek 6 bamra van szüksége ahhoz, hogy B-ből C-be jusson.
10. A főmérnök C-ben 40 bumra megáll.
11. A és B között a legrövidebb út 2 paf és 2 puf.
12. A főmérnöknek 0.9 bimre van szüksége ahhoz, hogy C-ből B-be jusson.
13. D és G között 9.3 bamra van szüksége a főmérnöknek.
14. Köd, eső vagy fagy idején a főmérnök a szokásosnál lassabban vezet.

3. SZ. INFORMÁCIÓS LAP

1. Egy bum 50 ketty.
2. A pif a távolság mérésére szolgál.
3. B és D között 18 puf a távolság.
4. Amikor a főmérnök F-be érkezik, 6 bamra megáll.
5. A főmérnök E és F között bimenként 54 pufos átlagsebességgel vezet.
6. A Compargó Rt. Lada Nivát bocsát a főmérnök rendelkezésére.
7. A főmérnök A és B között bimenként 24 pufos átlagsebességgel vezet.
8. C és D között 21 puf a távolság.
9. B és C között 3 paf 3 puf a távolság.
10. B és D között a távolság 18 puf.
11. Ha valamelyik szakaszon javítják az utat, a forgalom erősen lelassul.
12. Egy bim 10 bam.
13. Az összetorlódó munkák miatt a főmérnöknek ezúttal minél hamarabb vissza kell érnie állomáshelyére, így szokásos pihenőit kihagyja.
14. C és B között a főmérnök belekerül a csúcsforgalomba, ami 20 bum időveszteséget okoz.

4. SZ. INFORMÁCIÓS LAP

1. D és E között a távolság 4 paf 4 puf.
2. A főmérnök B és C között bimenként 30 pufos átlagos sebességgel vezet.
3. F és D között a főmérnök bimenként 40 pufos átlagsebességgel vezet.
4. A főmérnök két és fél éve csaknem minden hétfőn megteszi ezt az utat.
5. A főmérnök C-ben 4 bamra áll meg.
6. F-ből D be 75 bum alatt jut el.
7. C és D között nemrégiben aszfaltozták az utat.
8. C és F között a távolság 7 paf 4 puf.
9. A főmérnök négy éve dolgozik a Compargó Rt-nél.
10. C és D között a távolság 21 puf.
11. F-ből D be a főmérnök 75 bum alatt jut el.
12. Egy perc kb. 2.5 bummal egyenlő.
13. Egy pif 10 paf.
14. D és F között a távolság 20 puf.
15. F és G között a távolság 45 puf.

3. sz. melléklet – AC értékelőlap

Rámenősség Pont

Miből látszott?

Célorientáltság Pont

Miből látszott?

Önállóság Pont

Miből látszott?

Feladatmegoldás, logika, problémamegoldás Pont

Miből látszott?

Field típusú környezetben eredményes tárgyalás, irányítói szerep Pont

Miből látszott?

Klasszikus leadership – emberek irányítása Pont

Miből látszott?

Karrierlépcső

Miből látszott?

Krízis szakasza, dinamikája

Miből látszott?

4. sz. melléklet – Tréninggyakorlatok

1. Kötél háromszög

A résztvevőknek bekötött szemmel kell kötélből létrehozniuk egy szabályos háromszöget a kötél teljes hosszát felhasználva. Az instrukciót a szembekötők felhelyezése után kapják meg.

2. Kötél tetraéder

Az előző feladatnak egy nehezített változata. Az instrukció abban különbözik, hogy a kötélből felállítható lehető legnagyobb tetraédert kell létrehozniuk. A feladat a magasabb nehézségi fokon túl az összetettsége miatt több különböző szerep megjelenését teszi könnyebbé.

3. Négyzet köré írható kör

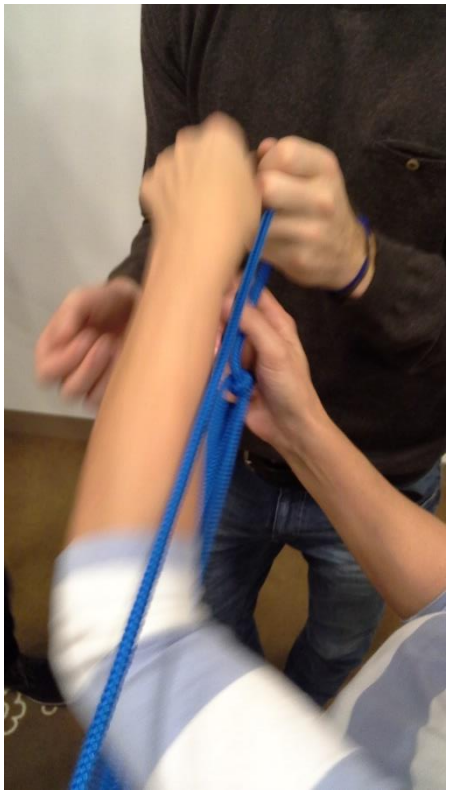
A három eddigi közül a legnehezebb feladatot jelenti. A résztvevők két, különböző hosszúságú kötelet kapnak, feladatuk pedig, hogy az egyik kötélből egy háromszöget, a másikból egy köré írható kört alkossanak.

Változat az instrukciókra:

A stratégiai szerepkörök erősebb vizsgálatához ebben a változatban szabad a kommunikáció addig, amíg az első résztvevő meg nem érinti a kötelet. Ezután a kötelet érintő személy és minden további hozzá, vagy a kötélhez érő személy szembekötőt kap, a többiek pedig elnémulnak. Csak a szembekötőt viselők kommunikálhatnak verbálisan. Viszont a „látók” közül bárki bármikor beléphet a vakok operatív csapatába. Ez a harmadik feladat abban is különbözik az előző kettőtől, hogy a stratégiai tervezésre valamennyivel több időt „kínál” vagy provokál, ami abból fakad, hogy a résztvevők legnagyobb része igyekszik visszatartani a gyakorlati megvalósítás elkezdését, hiszen abban a pillanatban a kommunikáció legnagyobb része megáll.

5. sz. melléklet – Kötél tetraéder

Első kísérlet:



Második kísérlet:

Forrás: HPT tréningről saját készítésű fotó (a résztvevők engedélyével)

6. sz. melléklet – szimulációs kísérlet

Kulcs-toll

A résztvevők egy körben állnak, a kísérletvezető a kör egyik tagja, de kitüntetett szerepe van. Részletesen bemutatja a feladatot: Először felmutat egy kulcsot, és elmondja, hogy ezt szeretné jobb oldala felé kezdve körbeadni. Azonban az átadással járó kommunikáció nagyon pontosan szabályozott. Mikor az átadó adja a kulcsot, annyit mond: „Ez itt egy kulcs." A kulcsot fogadó nem veheti el elsőre a kulcsot, vissza kell kérdeznie a következő kérdéssel: „Mi ez?". Ekkor az átadó még nem adhatja át, hanem vissza kell fordulnia ahhoz, akitől ő a kulcsot kapta (ez az első esetben maga a kísérletvezető), és tőle kapja meg a választ, amelyet továbbadhat: „Egy kulcs." Ekkor adhatja át a kulcsot. Innentől az összes információ vagy kérdés, amelyet a szereplők jobbról kapnak, balra továbbítandó, és az összes információ vagy kérdés, amelyet balról kapnak, jobbra továbbítandó. Mielőtt a kísérlet elindul, a kísérletvezető felmutat egy tollat, és a bal oldalán álló személy felé fordulva elmagyarázza ugyanezt a szabályt a kör másik irányába is. Ha a résztvevők megértették a feladatot, a gyakorlat elindul.

A kísérletvezető a kontrollcsoport esetén minden esetben elmagyarázza a szabályt, amikor a gyakorlat megakad, majd a negyedik próbálkozás alkalmával felhívja a figyelmet arra, hogy egy nagyon jól berögzött szokásunktól kell eltérően viselkedni, ami nem könnyű:

1. Ha kínálnak valamit, nem elvesszük, hanem első alkalommal visszakérdezünk, csak az „Egy kulcs", vagy „Egy toll" üzenetekre kell átvenni.
2. Ha kérdeznek tőlünk valamit, hiába tudjuk a választ, tovább kell adni a kérdést.
3. Ha két ember szembefordul, és egyszerre mondják egymásnak, hogy „Mi ez?" az nem valami hiba, hanem a feladat természetéből fakad. Ez esetben mindkettőjüknek hátat kell fordítani a másiknak, és továbbadni a kapott kérdéseket.
4. Ha két ember szembefordul, és azt mondják egyszerre egymásnak, hogy „Egy kulcs", és „Egy toll", az nem valami hiba, hanem a feladat természetéből fakad. Ez esetben mindkettőjüknek hátat kell fordítani a másiknak, és továbbadni a kapott üzeneteket.

A kísérleti csoport esetén a kísérletvezető a feladat első megrekedésekor figyelmezteti a résztvevőket a fenti mondatokkal.

7. sz. melléklet – Karrierérettséget vizsgáló kérdőív

A karrier dinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

Üdvözöljük a karrier dinamikai kérdőív honlapján. Ez a kérdőív arra szolgál, hogy megállapítsa, a különféle tehetségelemek mennyire tudnak felszínre kerülni. Kitöltése kb. 7 percet vesz igénybe. Keressük, hogy mely pontokon, és hogyan érdemes a karrier fejlődését segíteni. Az összes adat és eredmény bizalmas, csak a válaszoló fejlődéséhez, tehetségének felszínre hozásához nyújt segítséget. A kitöltés során nem létezik jó vagy rossz válasz, a kérdőívet érdemes őszintén kitölteni. Köszönjük a bizalmat.		
Az Ön neve:		
Az Ön e-mail címe:		
Az Ön életkora (betöltött évek száma):		
Az Ön jelenlegi munkakörének megnevezése:		
Az Ön munkakörének jellege:	Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül! Nem a vállalati besorolás, hanem az Ön saját megítélése számít.	Felsővezetői Stratégiai Operatív vezetői Beosztott nélküli kulcspozíció Kis döntési felelősséggel bíró munkaköri
Az Ön munkakörének jellege:	Ha a fentebb felkínált kategóriák nem írták le pontosan a munkaköre jellegét, álljon itt az Ön saját megfogalmazása!	
A kérdőív következő néhány oldala állításokat tartalmaz, melyek leginkább valamilyen munkával kapcsolatos bosszantó dolgot jelölnek. Ezekről döntse el, és jelölje, mennyire tartja igaznak Önre nézve! A skála 1 és 5 közötti értékeket tartalmaz, ahol az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem igaz Önre, az 5 jelenti, hogy az állítás maximálisan igaz Önre nézve.		
Munkám során konkrét feladatokat kapok. Gyakran érzem, hogy ugyan ismerem a feladatok kritériumait, azonban még valaki tüzetesen átnézi az elvégzett munkáim, mintha nem bíznának abban, hogy megértettem a feladat célját.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Munkámban mindig konkrét feladatokat kapok. Szeretem, ha figyelnek arra, hogy legyen annyira egyértelmű a feladatkiosztás, hogy ne kelljen döntési helyzetbe kerülnöm a végrehajtás során.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	
Munkámban konkrét feladatokat kapok, mégis gyakran dühít, hogy nem dönthetek a megvalósítás módjában akkor, ha valami az én felelősségem.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	

A karrierdinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

Ha másokkal kell együtt dolgoznom, szeretem, ha nem kell azon aggódni, hogy a többiek, akiknek a munkája érinti az enyémet, vajon tartanak-e ott, ahol kellene.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	
Ha nálam tapasztalatlanabbakkal kell együtt dolgoznom, gyakori felismerés számomra, hogy inkább megcsinálom a munkát magam, mert az gyorsabb, mint hogy elmagyarázzam nekik.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Egy nehéz helyzet megoldásakor legtöbbször az dühít, hogy nincs olyan valaki, akit bevonhatnék a gyakorlati részbe, és én így a részletek helyett azzal tudnék foglalkozni, hogy hogy érje el a csapat a célt.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Sokszor azt érzem, hogy az állandó kényszerű tűzoltás vagy kapkodás helyett nekem kellene beállítanom a megfelelő irányba azokat a kollégáimat, akiknek a munkája érinti az enyémet, így eredményesebb lenne az egész folyamat.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Egy nehéz helyzet megoldásakor legtöbbször az dühít, hogy nem tudok a cél elérésére, az oda vezető útra koncentrálni, mert gyakran változik a cél. Miért nem lehet egyszer jól kitalálni a célt???	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Őszintén vallom, hogy ha sokat gondolkodunk a jövőn, elmegy az idő, lemaradunk magáról a folyamatról. Sokszor inkább jobb egy rossz döntés, mintha elhúzódik a tervezés.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Egy nehéz helyzet megoldásakor legtöbbször az dühít, hogy nem tudok néhány egyéb folyamat gazdáival egyeztetni, hogy kitalálhassuk, merre kéne menni. (Hogy ez külső vagy belső körülmény miatt nem sikerül, az a válasz szempontjából mindegy.)	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5

A karrier dinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

A csoportunknak kijelölt hosszabb távú célokat összetettebben kellene kitalálnunk. Ha ebbe valahogy jobban bevonódhatnék, eredményesebb lenne a működésünk.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Egy nehéz helyzet megoldásakor legtöbbször az dühít, hogy ha egy irány vagy egy elképzelés szakmailag jó, miért kell azon aggódni, hogy ez milyen „egyéb, személyes" érdekekkel ütközik.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Úgy érzem dühít, hogy ha valamilyen kezdeményezéshez támogatásra van szükségem, akkor az ötlet létjogosultsága helyett egy idejétmúlt elvárásrendszer pontjait kérik rajtam számon, szinte szőrszálhasogatóan.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Jelen pozíciómban, vezetőként nincs időm a "felsőbb kapcsolatokat ápolgatni", mert annyira csúcsra vagyunk járatva, hogy kockáztatnám, hogy nélkülem összeomlana a rendszer.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Bosszantó, hogy jelen pozíciómban, vezetőként a vállalat "jövőbe vezetésére" kellene koncentrálnom, ugyanakkor feletteseim azt szeretnék látni, hogy minden részletbe beleártom magam.	(Az alábbi skálán az 1 jelenti, hogy az állítás egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig, hogy kifejezetten jellemző.)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
A következő kérdésekben egy-egy munkahelyi kihívást olvashat. Ezekkel a kihívásokkal kapcsolatban többféle lehetséges állítást tettünk. Ezek közül kérjük, döntse el, melyik állítás mennyire érvényes Önre!	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Velem még sohasem történt olyan, hogy az eredményességem inkább azon múlt volna, hogy rendelkezem-e **megfelelő „politikai" tőkével, vagy "felsőbb körökből szerzett" támogatással.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ugyan már felmerült, de még nagy erőfeszítés árán sem tudom kezelni azt, hogy **megfelelő „politikai" tőkével, vagy "felsőbb körökből szerzett" támogatással éljek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5

A karrier dinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

Csak nagy erőfeszítés árán, vagy kellő odafigyeléssel tudom kezelni azt, hogy **megfelelő „politikai" tőkével, vagy "felsőbb körökből szerzett" támogatással éljek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Mondhatom, hogy rutinszerűen tudom kezelni azt, hogy **megfelelő „politikai" tőkével, vagy "felsőbb körökből szerzett" támogatással éljek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Munkámban az én felelősségem az, hogy végrehajtassam az előirányzott folyamatokat. Egy olyan döntés, hogy egy folyamat iránya helyett talán másfelé kellene menni, az az én felelősségemben még sosem merült fel.	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ugyan már felmerült, de még nagy erőfeszítés árán sem tudom megtenni azt, hogy **megállítsak egy folyamatot azért, hogy egy jobb irányról döntsek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Csak nagy erőfeszítés árán, vagy kellő tudatossággal tudom megtenni azt, hogy **megállítsak egy folyamatot azért, hogy egy jobb irányról döntsek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Mondhatom, hogy rutinszerűen tudom kezelni azt, hogy akár **megállítsak egy folyamatot azért, hogy egy jobb irányról döntsek.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Esetemben még sohasem merült fel az a kihívás, hogy **rengeteg tűzoltási, vagy ad-hoc munka közepette a gyors egyéni munka helyett összehangoljam a folyamatokat egyéb folyamatokkal, vagy emberekkel.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5

A karrierdinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

Ugyan már felmerült, de meg nagyerőfeszítés árán sem tudom kezelni azt, hogy **rengeteg tűzoltási, vagy ad-hoc munka közepette a gyors egyéni munka helyett összehangoljam a folyamatokat egyéb folyamatokkal, vagy emberekkel.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Csak nagyerőfeszítés árán, vagy kellő odafigyeléssel tudom kezelni azt, hogy **rengeteg tűzoltási, vagy ad-hoc munka közepette a gyors egyéni munka helyett összehangoljam a folyamatokat egyéb folyamatokkal, vagy emberekkel.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Mondhatom, hogy rutinszerűen tudom kezelni azt, hogy **a tűzoltási, vagy ad-hoc munkák közepette a gyors egyéni munka helyett összehangoljam a folyamatokat egyéb folyamatokkal, vagy emberekkel.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Konkrét feladataim esetén még sohasem merült fel az a kihívás, hogy **önállóan, jóváhagyás nélkül is mérlegelnem és döntenem kellett volna, ha a feladataim céljai nem érhetők el jól a kiadott módon.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ugyan már felmerült, de meg nagyerőfeszítés árán sem tudom kezelni azt, hogy konkrét feladat esetén **önállóan, jóváhagyás nélkül is mérlegeljek és döntsek, ha a feladat céljai a kiadott módon nem oldhatók meg jól.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Csak kellő bátorítással, vagy átélt kockázat árán tudom kezelni azt, hogy **önállóan, jóváhagyás nélkül is mérlegeljek és döntsek, ha a feladataim céljai a kiadott módon nem oldhatók meg jól.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Mondhatom, hogy rutinszerűen **mérlegelek és döntök önállóan, jóváhagyás nélkül is, ha a feladataim céljai a kiadott módon nem oldhatók meg jól.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5

A karrier dinamikáját mérő kérdőív Forrás: Typeform.com oldalon saját szerkesztés

Esetemben még sohasem merült fel az a kihívás, hogy **egyértelmű feladatkiosztás esetén a kellő erőfeszítéssel és kitartással kellett volna dolgoznom.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ugyan már felmerült, de még nagy erőfeszítés árán sem tudom biztosítani azt, hogy **egyértelmű feladatkiosztás esetén a kellő erőfeszítéssel és kitartással dolgozzak.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Csak nagy erőfeszítés árán, vagy kellő odafigyeléssel tudom kezelni azt, hogy **egyértelmű feladatkiosztás esetén a kellő erőfeszítéssel és kitartással dolgozzak.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Mondhatom, hogy rutinszerűen tudom kezelni azt, hogy **egyértelmű feladatkiosztás esetén a kellő erőfeszítéssel és kitartással dolgozzak.**	1. Egyáltalán nem érvényes rám. 2. Nem igazán érzem érvényesnek. 3. Semleges. 4. Többé kevésbé érvényesnek érzem. 5. Maximálisan érvényes rám.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
A következő kérdésekben néhány személyes megfogalmazást szeretnénk kérni az Ön karrierjével kapcsolatban.		
Jelen munkakörömben a legmagasabb szintű kihívás, hogy		
Jelen munkakörömben az eredményességhez a következő készségeket kell még elsajátítanom:		
Életpályám következő állomását az alábbi munkakörben képzelem el:	ugyanebben / nem tudom, másikban	
Ez a másik munkakör, amiben pályám folytatnám:		
Ehhez az új munkakörhöz a következő készségeket kell még elsajátítanom:		
Nagyon köszönjük! Az eredménnyel kapcsolatban a bognar.tamas73@gmail.com cimen érdeklődhet.		

8. sz. melléklet

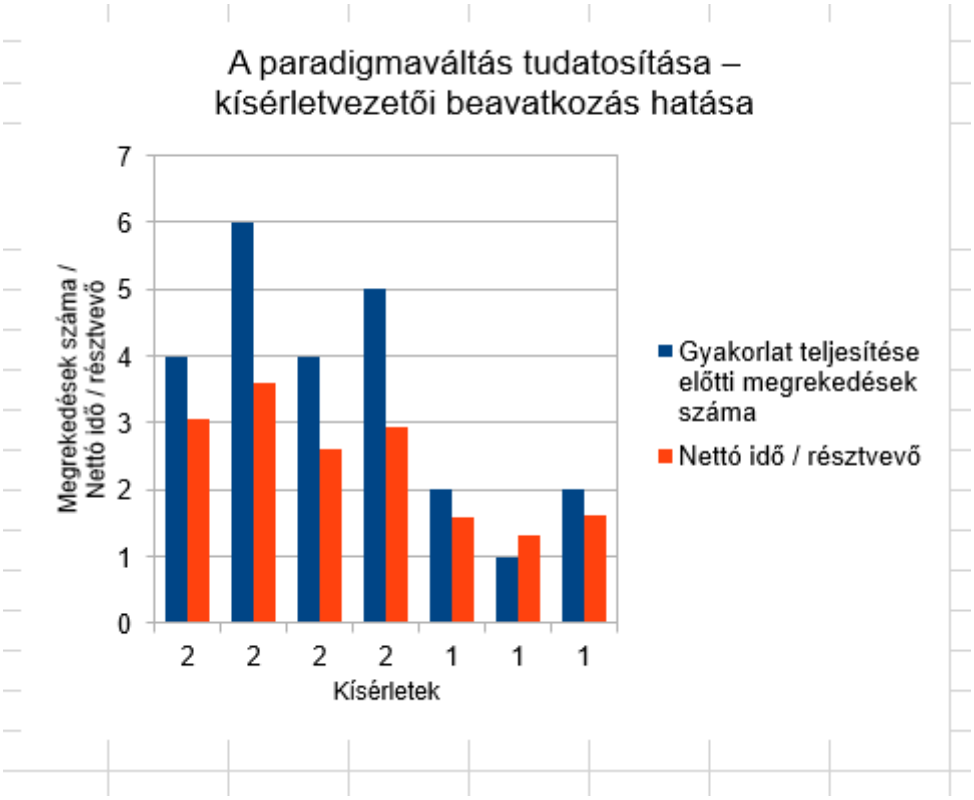
Interjúkérdések váza:

1. Eddigi tapasztalatok
    a. Az egyes munkakörök tartalma
    b. Az egyes munkakörök kihívása
    c. Fontos sikerek és fontos kudarcok
2. A munkaszervezés rutinja
3. Ambíciók
4. Erősségek és gyengeségek
5. A megpályázott pozícióval kapcsolatos elképzelés
    a. A jelölt szerinti szükséges kompetenciák
    b. Ezekre való készség tapasztalati bizonyítékai
6. Szituációs gyakorlat (mikro AC)
7. Nyelvtudás
8. Önismereti kérdések
9. Jelölt által feltett kérdések
10. Motiváció és kompenzáció

9. sz. melléklet

	Beavatkozás késői szakaszban/soha	
	Gyakorlat teljesítése előtti megrekedések száma	Nettó idő / résztvevő
Mean	4,75	3,05275
Standard Error	0,478713554	0,202342686
Mode	4	#HIÁNYZIK
Median	4,5	3,0005
First Quartile	4	2,8525
Third Quartile	5,25	3,20075
Variance	0,916666667	0,16377025
Standard Deviation	0,957427108	0,404685372
Kurtosis	-1,289256198	1,241079413
Skewness	0,854563038	0,726109914
Range	2	0,97
Minimum	4	2,62
Maximum	6	3,59
Sum	19	12,211
Count	4	4

	Korai beavatkozás	
	Gyakorlat teljesítése előtti megrekedések száma	Nettó idő / résztvevő
Mean	1,666666667	1,506666667
Standard Error	0,333333333	0,09938701
Mode	2	#HIÁNYZIK
Median	2	1,58
First Quartile	1,5	1,445
Third Quartile	2	1,605
Variance	0,333333333	0,029633333
Standard Deviation	0,577350269	0,172143351
Kurtosis	#ZÉRÓOSZTÓ!	#ZÉRÓOSZTÓ!
Skewness	-1,732050808	-1,569113673
Range	1	0,32
Minimum	1	1,31
Maximum	2	1,63
Sum	5	4,52
Count	3	3


A paradigmaváltás tudatosítása – kísérletvezetői beavatkozás hatása
Megrekedések száma / Nettó idő / résztvevő
7
6
5
4
3
2
1
0
2
2
2
2
1
1
1
Kísérletek
Gyakorlat teljesítése előtti megrekedések száma
Nettó idő / résztvevő