

# A „STORYTELLING” MINT VEZETÉSI ESZKÖZ SZEREPE A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG SZINTJÉNEK ÉS A MUNKAHELY VONZÓKÉPESSÉGÉNEK EMELÉSÉBEN

## THE ROLE OF STORYTELLING AS A MANAGEMENT TOOL IN RAISING THE LEVEL OF JOB SATISFACTION AND THE ATTRACTIVENESS OF THE WORKPLACE

A „storytelling” (történetmesélés) mint vezetési eszköz alkalmazása, a heurisztikus jellegű munkák terjedésével párhuzamosan egyre inkább teret nyer és elfogadottá válik a vezetési gyakorlatban. A szerzők kutatásukban egy konkrét szervezetre vonatkozóan vizsgálják, hogy milyen kapcsolat mutatható ki a „storytelling” típusa és gyakorisága, valamint a vezetés megítélése és a munkahely hosszabb távú vonzóképessége között. Saját kérdőíves felmérés kidolgozásával, egy pilot projekt keretében tesztelték a feltételezett összefüggések meglétét. A szakirodalmi áttekintést követően először leíró eszközökkel értékeli a felmérés eredményeit. Majd klaszterelemzéssel alakítanak ki olyan tipikus válaszadói csoportokat, amelyek karakterisztikusan eltérő nézőpontból alakították ki véleményüket a storytelling érzékelésével, az elkerülhetetlen válságok kezelésének minőségével, valamint a munkahely általános vonzóképességével kapcsolatban. Az eredmények alátámasztják kutatási hipotézisüket, miszerint a „storytelling” megfelelő alkalmazása növeli a bizalmat a vezetés iránt, javítja annak általános megítélését, így a „storytelling” hatékonyan növelheti a munkahely hosszabb távú vonzóképességét.

**Kulcsszavak:** vezetéstudomány, vonzóképesség, munkahelyi elégedettség, kapcsolatvizsgálat, storytelling

The use of „storytelling” as a management tool is gaining ground and acceptance in management practices as heuristic type work becomes more widespread. The authors’ research examines the relationship between the type and frequency of „storytelling”, the opinion on leadership, and the long-term attractiveness of the workplace in an organization. In developing their questionnaire survey, they test the existence of the hypothesised correlations in the frame of a pilot project. Following a review of the literature, the authors evaluate the results of the survey by using descriptive analytical tools. They then utilise cluster analysis and create typical respondent groups; these participants formed their views from a characteristically different point in judging storytelling, crisis management quality, and workplace attractiveness. Results support their research hypothesis that proper application of „storytelling” increases trust in management and improves its overall response, so that „storytelling” can effectively increase the long-term attractiveness of the workplace.

**Keywords:** management science, attractiveness, job satisfaction, relationship analysis, storytelling

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Cserhádi Ilona<sup>a</sup> (ilona.cserhati@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Pirisi Károly<sup>b</sup> (pirisi.karoly@gmail.com) egyetemi adjunktus; Erdélyi Tea<sup>c</sup> (tea.erdelyi@gmail.com) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 10. 27-én, javítva: 2022. 02. 14-én és 2022. 05. 15-én, elfogadva: 2022. 05. 23-án.

The article was received: 27. 10. 2021, revised: 14. 02. 2022, and 15. 05. 2022, accepted: 23. 05. 2022.

A modern vezetők számára a minőségi fejlődés alapjainak figyelembevétele, így a jó munkaerő megtartása is egyre inkább prioritássá vált. A globalizáció tényre-

se mindinkább a folyamatorientált, funkcionális vezetői megközelítést preferálja a viselkedésmintákra és jellemvonásokra történő fókuszálás helyett (Hackman & Wagem-

an, 2005, 2007). Mivel a kognitív intelligencia a vezetői teljesítmény variabilitásának mintegy 8%-át adhatja – egy nagyobb méretű metaanalízis szerint (Judge, Colbert & Iles, 2004) –, így a piachoz alkalmazkodó vezetők arra is figyelnek, hogy tiszta és vonzó jövőképet próbáljanak a munkatársaknak nyújtani, továbbá inspirálni próbálják őket nyelvhasználatukkal, történetmesélésükkel és más kommunikációs eszközeikkel.

A történetmesélés, mint vezetői eszköz alkalmazása és a vezetés általános minősége közötti összefüggést több kutatás is elemezte (Boje, 2018), de a kapcsolat jellegének bemutatása és valós kvantitatív adatokon történő verifikálása még nem került a kutatások előterébe. Elemzésünkben ezért azt vizsgáljuk, hogy a történetmesélés alkalmazása pozitívan hat-e a vezetői teljesítmények megítélésére, egyúttal emeli-e az általános munkahelyi elégedettség szintjét is. Kutatásunkban egyéni szinten szeretnénk kvantitatív összefüggéseket keresni a „storytelling” gyakorisága és minősége, a munkahely megítélése, valamint a vezetési teljesítményre vonatkozó percepciók között. Azt a kérdést járjuk körül, hogy a „storytelling” mint vezetési eszköz rendszeres alkalmazása növeli-e a vezetésbe vetett bizalmat (még válságok idején is), így pozitívan hat-e a munkahely általános megítélésére. E két utóbbi tényező ugyanis egyértelműen hozzájárulhat a munkatársak cég iránti lojalitásának erősödéséhez, így fontos eleme lehet a cég hosszabb távú sikeres fejlődésének.

## A történetmesélés és az ember

*A mester mondotta: Tanulni és nem gondolkodni:  
hiábavaló fáradtság;  
gondolkodni és nem tanulni pedig: veszedelmes.  
(Lun jü II./15., Tőkei Ferenc fordítása)*

A történetmesélés, a tanulás és a gondolkodás, mondhatni, kéz a kézben járnak. A történetmesélés vagy maga a történet közös etimológiára vezethető vissza a történelemmel, vagyis a „history”-val. Mindkettő görög eredetű szó, és tartalmazzák a „histos” szó jelentését. A „histanai” jelentése „állni” és az „eidenai” jelentése „jól tudni”.

Három tényezőről beszélhetünk, melyek a „jól tudott” történetünket meghamisíthatják, ezek: a képzelgés, a külső valóság hiányos ismerete és a történet valóságtartalma (Busselle & Bilandzic, 2008). A történetek hatásosságát befolyásolja a retorika. Fisher (Fisher, 1984) öt feltevést fogalmazott meg, amikre narratív paradigma elméletét építi, ezeket a retorika alapjainak tekinti:

- „1. az ember alapjában véve történetmondó,
2. döntéseinket helyes érvelés alapján hozzuk,
3. a történelem, az életrajz, a kultúra és a jellemvonás határozza meg azt, mit tekintünk helyesnek,
4. a narratív racionalitást a történetek összetartó ereje és hitelessége határozza meg,
5. a világ történetek sorozata, amelyből mi kiválasztjuk, és ezáltal folyamatosan újraterejtjük saját életünket” (Griffin, 2001).

Fisher narratív paradigma elmélete szerint az értékek adják a történetek alapvető lényegét.

Az értékeket gondolkozásmódunk és ennek kifejező eszköze, a használandó érvrendszerünk artikulálja. Egy megközelítés (Bruner, 2001) megkülönböztet kétféle gondolkodást: a „logikust” és a „tudományos és narratív” gondolkodást. Míg a logikus gondolkodás szerint az igazságot oksági összefüggéseken keresztül lehet keresni és logikai eljárásokon alapszik, addig a tudományos és narratív gondolkodás az emberi szándékot és az ezzel kapcsolatos történéseket analizálja.

A történetmesélés érvrendszerét tekintve lehet deduktív, induktív, valamint abduktív (Boje, 2018). Az érvrendszer használatakor szükséges figyelembe venni a hallgatóság „veleszületett gondolkodásmódját” (‘indigenous ways of knowing’ (IWOK)), ami a történet tartalmi elemei alapján lehet „globális”, vagy „lokális” (Boje, 2018; Ivanova-Gogne & Törnroos, 2017). Példának okáért a társadalom bizalmának fenntartása érdekében a tudomány képviselőinek inkább abduktív, míg a civil szervezetek körében inkább induktív történetmesélés lehet általában célravezető (National, 2020; Norris, 2005; Huaiyang, 2019).

A rossz történetek nem csupán csalódást okoznak, hanem sértik a közönség intelligenciáját és megkérdőjelezzik az érzéki diskurzus lehetőségét (Gabriel, 2000). A jó történetek értékesek, ezeket aligha lehet tömegtermeléssé alacsonyítani. Lényegében mindent történetekbe ágyazunk azért, hogy képesek legyünk fogalmi és értelmezési kontextust adni a világ dolgainak. Vélhetően e tulajdonságunk eredendően, gondolkodásunk korlátozott racionalitásából adódik. Leegyszerűsítünk, csoportosítunk dolgokat, és némelykor nehéz eldönteni, hogy a világ működik kvázi dekomponált rendszerként, vagy csak mi tudjuk így felfogni, megismerni azt (Simon, 1982).

Így az egyisten hitű vallások közötti párbeszédhez sem szükséges magas szintű teológiai, vagy politikai ismeret, ha a megfelelő történetekkel szemléltetjük az egyes szituációkra adandó, irányzatspecifikus válaszokat (Brown, 2013). A szervezeti történetek elsősorban nem a valláson, illetve mítoszokon alapulnak, hanem az egyének személyes tapasztalatain. „Ezeket a mítoszokat olyan „konstitutív egységeknek... tekinti, amelyek biztosítják, hogy a társadalom megértse önmagát és az őt körülvevő világot” (László, 1999). Ha ezt figyelembe vesszük, akkor elmondhatjuk, hogy a szervezeti történetek azok a mítoszok, melyek biztosítják a beilleszkedést, a csoporthoz tartozás érzését.

Az emberek vezetésakor célravezető az a tanács, hogy a vezető kérdésekkel vezessen. A storytelling valóságon alapuló történeteket használva egy adott szituációra hoz példát. Sokszor „a „mi lenne, ha...”, vagy a „te mit tennél...” kérdéseket használva megmozgathatjuk a hallgatók fantáziáját és a dolgozók fejében ötleteket inspirálhatunk, a közös tudás építésére motiválva ezzel őket” (Török, 2013).

A szervezeti történet a meggyőzés eszköze is, ami Arisztotelész nyomán három részre bontható (Adamik, Jászó & Aczél, 2004):

- logosz (az értelemre hat),
- pátosz (az érzelmekre támaszkodik),
- ethosz (a hitelességet igazolja).

A teljesség kedvéért megemlíthető, hogy létezik a vizuális storytelling is, mely a vezetői kommunikációban is nagyon hasznos eszköz, ha azt megfelelően használják pl. infografikák által, vagy prezentációkban, vagy éppen a belső chat alkalmazásokban (Lankow, Ritchie & Crooks, 2012).

### A szervezeti történetek fajtái

A szervezeti történeteket tartalmi és funkcionális szempontból is lehet csoportosítani. A szervezeti történetek egyik tartalmi felosztása Reinmann és Vohle narratíva kutatók szerint a következő (Török, 2013 id. Reinmann & Vohle, 2005):

#### 1. Analóg történetek

Akkor beszélhetünk analóg történetekről, ha két vagy több hasonló tartalom/sztori funkcionális és strukturális hasonlóságot mutat. Eseményeket és tapasztalatokat ennek a módszernek a segítségével tudunk ábrázolni. Veszélye, hogy nőhet a manipulációra való hajlandóság, ugyanakkor az alkalmazása segíti a mesélő és a hallgatóság közötti megértést.

#### 2. Pars pro toto történetek

A Pars pro toto jelentése rész az egész helyett. Ez a spontán és az analóg történetek között helyezkedik el mind a befolyásolási szándék, mind a tudatosság mértékében. Az elbeszélő pozitív példákat próbál megfogalmazni, mellyel az a szándéka, hogy valamilyen utalást tegyen a hallgatóság közönségnek. Az előadása több eseményen alapszik.

#### 3. Spontán történetek

Ebben az esetben a legcsekélyebb a befolyásolási szándék és a tudatosság is. Az elbeszélő a múltban megtörtént eseményt, vagy csak hallott elbeszélést ad tovább ad hoc módon. Nincs benne az előre megfontolás szándéka. Az elsődleges cél ebben az esetben a közlés szükségessége, maga a társalgás létrehozása.

Simmons híres szónok és aktivista pedig a következő felosztást kínálja:

1. „Ki vagyok én” történetek,
2. „Miért vagyok itt” történetek,
3. „Vízio” történetek,
4. „Tanító jellegű” történetek,
5. „Tudom, mit gondolsz” történetek (Simmons, 2006).

Ezek szerint egy történet képes jól reprezentálni, hogy mi az igaz, mert egybe tudja fogni a tényeket az idővel, a térrel és az értékekkel egyaránt. A fenti két felosztás a mesélő szempontjából nézve a történetek tartalmi szempontjait veszi figyelembe, hogy mik azok a fókuszált tartalmi elemek és helyzetek, amik megjelenhetnek egy storyban. Ugyanakkor nem fejtik ki a kívánt hatást, amit el szeretnének érni a történetekkel.

Valószínűleg a gyakorlati életben, így az üzleti életben is, a történetmesélők inkább a történetek funkcionális oldalára fókuszálnak, használva – tudatosan vagy spontán módon – a történetek tartalmi jegyét (Gallo, 2016; Andrade,

2018). A funkcionális történetek jellemzően szituációfüggők. Ilyen szituáció lehet egy adott vállalkozás, melynek pozícióján a következő történettípusok segíthetnek:

- alapítótörténet: a befektetők meggyőzésére, hogy érdemes a vállalkozásodba fektetniük,
- értéktörténet: az ügyfelek meggyőzésére, hogy szüksége van a termékedre,
- ügyféltörténet: a vásárlód autentikus tapasztalatait közkinccsé teheti,
- céltörténet: az alkalmazottak és a kollégák motiválásához (Hall, 2021).

Általában hasznos, ha a vezetők kifejezik érzelmeiket, de mindenkor uralkodnak azon, mivel jellemzően a vezető dühe még a szorongásnál is jobban akadályozhatja a kommunikációt. A megnyugváshoz segít az érzelmi intelligencia, illetve az idő és/vagy a tapasztalat. A tapasztalat előhozása a történetmesélői perspektíva kezdete. A szituáció, a résztvevők, a megoldások felidézése a jelenkori szituáció keretbe foglalását segítheti. A történet tanulsága a megoldást adhatja (Cherniss & Roche, 2020).

A storytelling esetében is érdemes feltenni azt a kérdést, hogy meddig alkalmazható a történetmesélés egy szervezetben mint módszer? Thier szerint erre a kérdésre nincs általános válasz, mivel ez különféle tényezőktől függ, például a tanulási előzmények hosszától vagy a csapat korábbi tapasztalataitól. Továbbá számos előre nem látható tényező is szerepet játszik, mint például az alkalmazottak távolléte is hatással lehet a probléma kezelésére (Thier, 2018).

### Szervezeti kultúra és a történetmesélés

Egy általános megközelítés szerint a szervezeti kultúra szerepe a bizonytalanság csökkentése, a valóság és az értelem megteremtése lehet (Bokor, 2000). Egységes szervezeti kultúráról egy nagyobb szervezet esetében fenntartásokkal lehet beszélni, mivel az egyes részlegeknek megvan a saját szubkultúrájuk, melyek közös halmazait – a közös cselekmények számosságától függően – nevezhetjük szervezeti kultúrának. Így egy adott történetmesélés hatásossága függ az adott szervezeti szinttől, az egyes részlegek típusaitól, a vallott értékektől, illetve a szervezeti kultúra sajátos minőségi jellemzőitől, mint pl. a szervezeti klíma (Heidrich, 2002; Buda & Péter, 2015).

A jó szervezeti klíma fenntartásának egyik kulcsszava a bizalom. „A bizalom azon múlik, hogy mennyire letisztult az emberben az, amiben hisz, továbbá, hogy mennyire értjük a beosztottakat” (George S. Barrett, a Cardinal Health elnöke) (Bryant, 2010).

Schein leírása szerint a kultúrának két funkciója van:

- „a szervezet belső integritásának elősegítése,
- a szervezet külső alkalmazkodásának támogatása” (Schein, 1985).

Schein szervezeti kultúra modelljében a következő három szintet azonosította a szervezeti kultúrában:

- artefaktumok (mesterségesen előidézett változások),
- betartott/alkalmazott értékek,
- feltevések.

A vezető a szervezeti kultúra befolyásolására a storytelling eszközt mind tudatosan, mind ösztönösen is alkalmazhatja ezen a három szinten.

A történetmesélés-módszer szervezeti alkalmazását elsőként Kleiner és Roth 1997-ben publikált tanulmánya foglalta össze, amely a „learning history” témakörrel foglalkozott. Azokra a kérdésekre keresik a választ, hogy pl. hogyan képesek a szervezetek tagjai együttesen tükrözni a múltbéli tapasztalatokat? Hogyan képesek ezt úgy tenni, hogy saját gondolkodásuk és cselekedeteik koncentráltabbak legyenek a jövőben?

A learning history lényege az, hogy egy adott cég egyes osztályai megosztják egymás között tanulási céllal a legutolsó kritikus esemény, szervezeti változás, egy új kezdeményezés, innováció, sikeres termékbevezetés, vagy akár olyan traumatikus esemény, mint például egy létszámleépítés okán felmerülő dokumentumokat, tanulmányokat.

A kérdés az, hogy a learning history hatékony-e a vállalati környezetben? A szerzőpáros szerint a válasz: igen. Több projektet vittek végig amerikai nagyvállalatoknál, amelyeknek az volt a célja, hogy az előbb említett kritikus események vizsgálata alapján a learning history segítséget nyújt a probléma feltárásához, megértéséhez és megoldásához. A learning history megvilágította az új típusú, funkcionális kapcsolatokat, amelyek a kialakult helyzetekhez vezethettek. A learning history számos vezető számára elősegítette az előrehaladást azáltal, hogy megmutatta a közös, ki nem mondott dilemmákat, amelyekkel az egész szervezetnek meg kellett küzdenie (Kleiner & Roth, 1997).

A bizonytalanság csökkentésének legegyszerűbb eszköze lehet az olyan történetek használata, amelyek arról szólnak, hogy az adott szituációt hogyan kezelték már, hogyan érdemes kezelni és hogyan fogják kezelni.

A szervezeti célok közül talán az egyik legfontosabb, hogy az emberek a munkájuk során és karrierjük építése közben örömet éljenek át. Hogy ezt az örömet átéljük-e vagy sem, közvetlenül függ attól, hogy milyen minőségben élük meg a szervezetben eltöltött idejüket.

A szervezethez való kötődés annyit jelent, hogy az egyénnek az az elsődleges célja, hogy a szervezethez csatlakozzon és kielégítse azt a vágyat, amiért csatlakozott. Továbbá azt is jelenti, hogy nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük azt, hogy nincs beleszólásunk a szervezet és a munka kialakításába és formálásába, illetve azt, hogy munkánk kihívást jelent számunkra (Lövey, Manohar & Erdélyi, 2003).

A szervezet életében megjelenő egyéni fontosság érzése alapjaiban határozza meg az emberek szervezetben való viselkedését is. Azok az emberek, akik a fontosságot a hatalomból eredeztetik, megtanulták azt, hogy hogyan kell a főnöknek dolgozni és igyekeznek is olyan helyzetekbe kerülni, ahol ők válhatnak főnökké. Ezzel ellentétben azok, akik szeretetből vagy ragaszkodásból eredeztetik a fontosságot, képesek arra, hogy egyben tartsák a szervezetben kialakult csoportokat, és törekszenek arra, hogy barátságos légkört alakítsanak ki. Azok a vezetők, akik tisztában vannak a fontosságérzet forrásaival, jobban tud-

ják biztosítani azt az alkalmazottaik számára is (Lövey et al., 2003).

Van olyan megközelítés is, hogy a legtöbb, a mai világban megjelenő vezetői történet nem működik (Denning, 2012). Azok a történetek, amelyeket a legtöbb vezető elmond, hatástalanok vagy egyszerűen nem eredményesek. Ez a megközelítés a vezetői történetek négy fő működő jellemzőjét írja le, melyből hármat szeretnénk kiemelni, melyek egyfajta módszerként is használhatók. (A negyedik, a változások előtti és utáni helyzet radikális történetekkel történő bemutatása, ami a kutatásunk szempontjából nem releváns.)

1. az igazság, a hitelesség: ez egy visszatérő motívum, ha történetekről beszélünk, nem kell, hogy valóban megtörténjen elég, ha csak hitelesen igaz,
2. a pozitív hangvétel: figyelmet kell szentelni a negatív történeteknek is, azért, hogy inspirálja az embereket arra, hogy boldog vége lesz a történeteknek, akármilyen is lesz,
3. a harmadik pedig egy merőben furcsa módszer: minimalista formába önteni a vezetői történetet.

A módszer alkalmazása, egy magasabb szintű érzelmi intelligencia függvénye (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). A módszer szerint nem szükségeszerű szórakoztató formába önteni a történetet, hogy például milyenek voltak a fények vagy az illatok az adott történetben. Egyrészt azért fontos ez a módszer, mivel minden hallgatónak további hallgatói lesznek (hiszen meghallgatják a történetet és tovább mesélik azt), így, ha túl sok a részlet, nem marad meg a történet és elvesz a lényeg. Másrészt azért is fontos az egyszerűség, mert egy „kicsi hang a fejünkben” folyamatosan gondolkodik a történeten, és úgy mondja majd tovább a hallott történetet, ahogy az a hallgató verziójában létrejön.

Összességében elmondhatjuk, hogy a történetmesélés egyik legfontosabb célja a szervezeti kultúra fejlesztése, s ezáltal az egyén motivációjának erősítése. Elterjedt nézet, hogy a motiváció és az ember pszichológiai szükségletei egymással korrelálnak. Így – az adott szituációtól függően – a közvetlen vagy közvetett cél az egyén kompetencia-, autonómia- és kötődésgényeinek minél jobb kielégítése (Deci & Ryan, 2000). Számos motivációs elmélet ennek gyakorlati megvalósulását többféleképpen magyarázza, amelyek értelemszerűen kötődnek kutatásunkhoz (pl. Herzberg, 1987).

Kutatásunkban a történetmesélés, a szervezeti kultúra és a vezetési minőség közötti kapcsolatokat elemezzük egy pilot projekt keretében. Egy közép vállalkozásnál vizsgáljuk a fenti elvi összefüggések meglétét, erősségét és szignifikanciáját. Meggyőződésünk, hogy egy konkrét kvantitatív elemzés verifikálhatja az elvi gondolatokat, de segítheti a meglévő elméleti keretek továbbgondolását is, rávilágíthat egyes hiányzó elemek fontosságára is.

## A mintajellemzők és a kutatási adatbázis

### A mintajellemzők

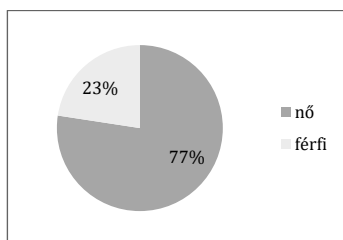
A kutatás során egy önkormányzati tulajdonú, nonprofit közép vállalkozás szervezetét vizsgáltuk. Az 1996-os ala-

pítású cég foglalkoztatás szervezésével, ezen belül közfoglalkoztatás szervezésével foglalkozik, illetve ehhez kapcsolódó szociális és munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújt mind az álláskeresők, mind munkáltatók számára. Bevételeinek 70-80%-át tulajdonosi kompenzáció és a tevékenységéhez kapcsolódó uniós és hazai projektforrások adják, a maradék rész piaci tevékenységből származó árbevétel. Dolgozóinak száma – nem tekintve a saját alkalmazásban lévő közfoglalkoztatottakat – alapítása óta 45-65 fő között van. A dolgozók aktuális összlétszámát jelentősen meghatározza az éppen működő projektek száma és mérete, azonban a cég a háttérfeladatok ellátására, alapfeladatok működtetésére és projektek előkészítésére 35-40 fős állandó stábot tart fenn.

A cég munkavállalói körében survey módszerrel gyűjtöttünk adatokat. A kérdőív első blokkja a dolgozók demográfiai és társadalomstatistikai adatainak összegyűjtésére szolgált, illetve a szerződés és munkakör alapadatait rögzítette. Az elköteleződés és jövőkép dimenzióját a második blokk négy kérdése vizsgálta, a szervezeten belül a storytellinggel kapcsolatos tapasztalatokra a kérdőív harmadik blokkja keresett választ. Ezen belül a változás és válsághelyzetek, illetve ezek megoldásának érzékelésével kapcsolatosan hat, a történetmesélés gyakoriságával és hasznosságával öt kérdés foglalkozott.

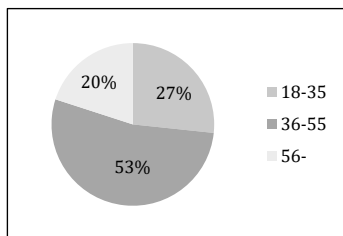
A kérdőívet 31 fő, a szervezet munkatársainak 50%-a töltötte ki. A válaszadók kor és nem szerinti megoszlását az 1. és 2. ábra mutatja.

1. ábra A válaszadók nemek szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra A válaszadók korcsoportonkénti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

A minta nem, korcsoport és végzettség szerint is reprezentatívnek tekinthető. A megkérdezettek 81%-a felsőfokú végzettséggel, közülük 16% több felsőfokú végzettséggel vagy tudományos fokozattal rendelkezik. A nem érettségizettek aránya mindössze 3%, míg 8 általános iskolai legmagasabb végzettsége a válaszadók közül senkinek nincs.

A válaszadók 61%-a határozott idejű szerződéssel dolgozik, ez főként a projektben dolgozókat jellemzi, közülük majdnem mindenki ilyen. Projektben dolgozik a válaszadók 64%-a. A projektek jellegzetesen 1-3 éves futamidejűek, így a dolgozók 57%-a három éven belül, közülük 20% egy éven belül érkezett a céghez. A közfoglalkoztatás-szervezésben, projekt-előkészítésben kisebb a fluktuáció, állandóbbak a tevékenységek, az itt dolgozók (a minta 26%-a) nagyrészt határozatlan idejű szerződéses munkavállalók. Adminisztratív és gazdasági területen a válaszadók 10%-a tevékenykedik, többnyire határozatlan időtartamú szerződéssel.

### A kutatási adatbázis összeállítása

Az adattömörítés célja az volt, hogy a hipotézisek ellenőrizhetősége érdekében az összegyűjtött adatokat összehasonlíthatóvá tegyük. Ennek során a válaszokat előbb három dimenzióba rendeztük, ezt követően a nominális változókat az összehasonlíthatóság érdekében ordinális skálára dolgoztuk át, végül összevont változókat képeztünk. A következőkben az adatsűrítés főbb lépéseit és a végeredményként létrejött elemzési adatbázist mutatjuk be. Az első lépésben kialakított három dimenzió a következő volt:

a) *A munkahelyi elégedettség és vonzóképesség dimenziója:* a munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképességének értékeléséhez kapcsolódók indikátorokat tartalmazza. A bevont változók a kérdőív második blokkjának kérdései (7-10. kérdés), amelyek a munka jellemzőit, a fő vonzó tényezőket, a munkával kapcsolatos, előzetes elvárásokat és a munkával kapcsolatos jövőképet elemzik.

b) *A vezetés értékelésének dimenziója:* a vezetői teljesítmény és a válságkezelés értékeléséhez kapcsolódók indikátorok: a kérdőív harmadik blokkjának 14-17. kérdései.

c) *A „storytelling” dimenziója:* a történetmesélés típusának, gyakoriságának és minőségének értékeléséhez kapcsolódó indikátorok: a kérdőív harmadik blokkjának 17-21. kérdései, amelyek a válaszadó, a kollégák és a vezető által mesélt történetek gyakoriságát és minőségét vizsgálják.

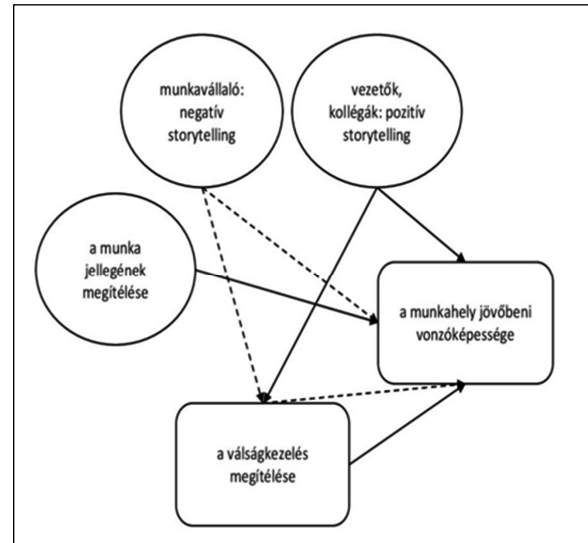
Ezt követően a nominális változókból álló struktúrát egy ordinális skálán mérhető indikátorrendszerre alakítottuk át. Az átalakítás során a lehetséges változóértékek között három minőségi szintet különítettünk el: a negatív értéket tükröző változóértékek az ordinális skálán -1, a semleges értékek 0, míg a pozitív változóértékek +1 ordinális változóértéket kaptak. Ennek mentén az eredetileg nominális változókat háromfokú ordinális skálára tettük át, míg a négy és ötfokú, ordinális változókat, az összehasonlíthatóság érdekében szintén a -1/+1 skálára tettük át. Az adatsűrítés lépéseinek részletes leírását az online melléklet 1. táblázata tartalmazza.

A fenti átalakítások után kialakult elemzési adatbázis változói a következők voltak:

a. *A munkahelyi elégedettség dimenzióhoz tartozó változók:*

- Q7\_munka: a munka tárgyával kapcsolatos átlagos elégedettség,
- Q7\_env: a környezetével, tárgyával kapcsolatos átlagos elégedettség,

A „storytelling”, a munkahelyi elégedettség, a válságkezelés, valamint a munkahely jövőbeni vonzóképségeinek összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

- Q7\_hum: az emberi tényezőkkel kapcsolatos átlagos elégedettség,
- Q8\_binned: a munkahely átlagos vonzóképsége,
- Q9\_binned: a munkahely múltbeli vonzóképsége,
- Q10\_binned: a munkahely jövőbeni vonzóképsége.

b. A vezetés/válságkezelés értékelése dimenzióhoz tartozó változók:

- Q12\_binned: a hivatalos tájékoztatás színvonala,
- Q12B\_binned: a nemhivatalos tájékoztatás színvonala,
- Q13\_binned: a válságkezelés végeredménye,
- Q14\_binned: a válságkezelés eredménykommunikációja,
- Q15\_binned: a válság megoldódásának „könnyűsége”,
- Q16\_binned: a válságkezelés megoldásának forrása és minősége,
- Q16\_empat: az empatiszus készségek fontossága a válságkezelésben.

c. A „storytelling” típusának, gyakoriságának és minőségének értékeléséhez kapcsolódó változók:

- Q17\_hasznos: a kollégák hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q17\_pletyka: a kollégák káros típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q18\_hasznos: a vezetők hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q18\_pletyka: a vezetők káros típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q19\_hasznos: a munkavállaló hasznos típusú „storytelling” gyakorisága,
- Q19\_pletyka: a munkavállaló káros típusú „storytelling” gyakorisága.

## A kutatás hipotézisei és az elemzés eredményei

A kutatás a történetmesélés, a szervezeti kultúra, ezen belül a munkahelyi elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképsége közti összefüggések feltárására tesz kísérletet. Emellett vizsgáljuk a storytelling vezetői eszköztárban való jelenlétét és ennek a munkahelyi elégedettség szintjére gyakorolt hatását. A kutatási terület részeinek, kérdéseinek összefüggéseit a 3. ábra szemlélteti.

A fenti kutatási területen három hipotézist fogalmaztunk meg. Ezek közül az első kettő a történetmesélés és a dolgozói elégedettség összefüggéseire, a harmadik a vezetőn kívül álló, negatív storytelling hatásaira vonatkozik.

Megítélésünk szerint akkor beszélünk arról, hogy a storytelling jelen van a vállalati kultúrában, ha azt a dolgozók jelentősebb része, legalább esetenként érzékeli. Feltételezzük, hogy minél intenzívebb a történetmesélés jelenléte, annál erősebb annak hatása a dolgozók elköteleződésére. Feltételezésünk szerint a pozitív történetmesélés erősíti az elégedettséget, az elköteleződést, a válságok rugalmas kezelését, illetve csökkenti a válság és változáshelyzetek okozta traumákat, növeli a vezetővel szembeni

bizalmat, ezért alkalmazható hatékonyan vezetői eszközként. A negatív storytelling ezzel szemben, mint a vezetőtől független eszköz, rontja ezt a hatást. Ennek alapján hipotéziseinket a következőkben fogalmaztuk meg:

H1 hipotézisünk szerint a storytelling, mint vezetői eszköz jelenléte a munkahelyen általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében.

Itt az elköteleződés mércéjének rövid távon a magas elégedettséget, illetve az alacsony fluktuációt, középtávon a magas motiváltságot és pozitív jövőképet tekintjük. A történetmesélést jelenlévőként a hipotézis ellenőrzése szempontjából akkor tekintjük, ha legalább a megkérdezettek harmada, legalább esetenként érzékeli azt.

H2 hipotézisünk, hogy a pozitív storytelling (pl. tanmese) jelenléte a válsághelyzetekben erősíti a válság pozitív megoldásába vetett bizalmat, illetve a válságot követően a válság megoldásának pozitív megítélését.

A szakirodalom alapján azt is feltételeztük, hogy a jól működő vezetői eszközök hatását a vállalati kultúra egyes tényezői csökkenthetik. A történetmesélés kapcsán ilyen tényező a negatív storytelling (pl. pletyka) megjelenése és elburjánzása. Harmadik hipotézisünk ennek működésére irányul. A vezetőn kívüli, negatív storytelling (pl. pletyka) hatásával kapcsolatban H3 hipotézisünkben feltételezzük, hogy a negatív storytelling jelenléte a válsághelyzetekben zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, illetve a válságot követően a megoldás megítélését negatív irányba tolja. Azaz a negatív storytelling csökkenti a vezetői történetmesélés eredményességét.

A 2-3. hipotézisek vizsgálatához a kétféle storytelling gyakoriságának érzékelése és a válsághelyzetek és azok kezelésének érzékelése között keresünk összefüggéseket, illetve ezeket összevetjük a dolgozói bizalom és elköteleződés dimenzióival.

A következő két fejezetben előbb leíró statisztikai eszközökkel kutatjuk a dimenziók közötti összefüggéseket, majd klaszterelemzéssel kísérünk meg detektálni hasonló munkavállalói szegmenseket, annak érdekében, hogy a hipotéziseinket megvizsgáljuk.

**Az elégedettség, a motiváltság és a válságkezelés eredményességének főbb jellemzői a vizsgált szervezetnél**

Az első hipotézis (H1) vizsgálatához a leíró adatok közül az elköteleződés mértékét vizsgáltuk. Korábbi definícióink alapján a magasabb elégedettséget, alacsonyabb fluktuációt rövid távon, a magasabb motiváltságot és pozitívabb jövőképet középtávon tekintettük a magasabb elköteleződés indikátorának. Ezek elemzéséhez a kérdőívben gyűjtött adatok mellett a munkáltató által szolgáltatott fluktuációs adatokat is felhasználtuk.

A vizsgált szervezet adatszolgáltatása alapján megállapítható, hogy a munkáltatónál az előző öt évben a fluktuáció átlaga a közepesnél alacsonyabb, 25% alatti volt, a létszámmozgást nagyrészt a projektek indulása és zárása magyarázta.

A munkával való elégedettség és a munka vonzóságának (mint potenciális motiváló tényezőnek) vizsgálatához a kérdőívvel részben a jelenlegi munka jellemzőit, illetve vonzó/nem vonzó tulajdonságait (mint elégedettségi források) gyűjtöttük össze, a felsoroltak közül az öt legjellemzőbb tulajdonság kiválasztásával. Majd a munka egyes jellemzőinek vonzóságát értékeltettük, négyfokozatú Likert-skálán. A jellemzők három területre fókuszáltak: a munka tárgya, körülményei, illetve az emberi tényezők. A tulajdonságok kiválasztásakor a válaszokban a pozitív-negatív tulajdonságok választási aránya az emberi tényezők területen: 50:0, a munka tárgya területen: 51:11, a munka körülményei területen 14:15. Azaz az első két terület a válaszadók megítélése szerint határozottan pozitív, míg a munkakörülményeket inkább közepesnek vagy ambivalensnek érzékelik. A rangsorolás szerint a válaszadók 71%-a számára a munka leginkább a jövedelem miatt vonzó, 45,2% a csapatot, 38,7% a munka érdekességét, a válaszadók közel egyharmada (36% és 32%) az önállóságot és a rugalmasságot nevezte meg, mint vonzó tényezőt. Az adatokból úgy tűnik, hogy a munkával való rövid távú elégedettség viszonylag magas, alacsony azonban a motivációs tényezők aránya: a munka legvonzóbb tulajdonságai a herzbergi tényezők közül gyakrabban kötődnek a higiénés, mint a motivációs tényezőkhöz. A motivációs tényezők között a munka érdekessége, az önállóság és rugalmasság mellett kisebb arányban a felelősség és a kihívás is megjelent a válaszokban.

Ezt követően keresztábrák elemzéssel vizsgáltuk, hogy a munkával való elégedettséget, illetve a munka vonzóságát befolyásolja-e a szerződéstípus, a kor vagy a nem. Utóbbi tényező kapcsán nem találtunk szignifikáns összefüggést. A munkával való elégedettség és a szerződés típusa között közepesnél erősebb összefüggés figyelhető meg (1. táblázat). A határozott idejű szerződésesek 73,7%-a, a határozatlan idejű szerződéssel dolgozó válaszadók 100%-a inkább elégedett a munkájával. Az, hogy az elé-

gedettség nagyobb a tartós szerződéssel dolgozóknál, azt mutatja, hogy az elégedettség alakulásában a herzbergi higiénés tényezők szerepe jelentős, a vizsgált paraméterek közül különösen a munka feltételei, a munkakörnyezet, a kiszámítható szabályok és feladatok, a munkatársakkal való kapcsolat és a jövedelem. Vagyis ezek megfelelése nem rontja az elégedettséget és nem okoz rövid távú távozási szándékot a megkérdezettek esetén.

A munkahely vonzósága és a szerződéstípus között ennél valamivel erősebb, azonban fordított irányú összefüggés van. A határozott idejű szerződéssel rendelkezők nagyobb arányban tartják vonzóbbnak a munkahelyet az összevont tényezők alapján. 36,8% vélekedik pozitívan, míg a határozatlan idejű szerződéseseknél mindössze 8,3% – a munkahely vonzósága összességében nem olyan magas, a megkérdezettek teljes körében mindössze 25,8%.

1. táblázat

**A munkahely vonzóképpessége és a szerződés típusának asszociációs kapcsolata**

	1. A szerződés típusa (határozott/határozatlan)	
	Cramer's V	Eta
8_binned. A munkahely vonzóképpessége	0,658	0,658
7_binned A munkával való elégedettség összességében	0,578	0,578

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

2. táblázat

**A munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképpessége és a korcsoport asszociációs kapcsolata**

	4_binned. Korcsoport	
	Cramer's V	Eta
7_munka: A munkával való elégedettség – a munka jellegére vonatkozóan	0,608	0,458
7_env: A munkával való elégedettség – a munkakörnyezetre vonatkozóan	0,425	0,455
7_hum: a munkával való elégedettség – az emberi tényezőkre vonatkozóan	0,465	0,251
7_binned. A munkával való elégedettség – összességében	0,614	0,457
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképpessége	0,768	0,454

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A munkával való elégedettség és a munka vonzósága az életkorral is érdemi összefüggést mutat (2. táblázat). A 35 év alatti dolgozók 50%-a a munka jellegével inkább elégedett, ezen a téren a kor előrehaladtával az elégedettség mértéke nő. A munkakörnyezettel való elégedetlenség a kor növekedtével csökken. Míg a 35 év alatti korosztály

közel kétharmada (62,5%) kifejezetten elégedetlen, a 36 év felettiéknél ez az arány alig haladja meg az egynegyedet (27,8%). Az elégedettség az emberi tényezők kapcsán a legnagyobb mindkét korcsoportban, a kor előrehaladtával valamelyest ez is nő.

Összességében az elköteleződés terén azt mondhatjuk, hogy a projektben, határozott idejű szerződéssel dolgozó, illetve fiatalabb munkatársak motiváltabbak, mint az alaptevékenységet végző, határozatlan idejű szerződéssel dolgozó idősebbek, ugyanakkor kevésbé elégedettek azoknál. A motiváció szintje a teljes stábben, a munkával való elégedettség magas (80,1%) szintje ellenére viszonylag alacsony (25% körüli).

Az elkötelezettségről tett megállapításokat árnyalják a megkérdezettek jövőképeiről szóló adatok (3. táblázat). Eszerint a válaszadók fele a cégnél képzeli el a jövőjét, 27,8% semleges jövőképpel bír (gyesre, nyugdíjba készül), mindössze 22,2% tervez öt éven belül munkahelyet váltani. Az elégedettség a közepesnél valamivel erősebb összefüggést mutat a jövőképpel, a tényezők közül a munka jellegével való elégedettség determinálja. A munka vonzósága a jövőképpel erős összefüggést mutat. A munkát kevésbé vonzóknak tartók 10%-kal nagyobb arányban terveznek munkahelyváltást (35,7%), mint a munkát vonzóknak tartók.

3. táblázat

A munkával való elégedettség, a munkahely vonzóképesége és az 5 éves terv kapcsolata

	10. Hol látod magad 5 év múlva a munkában?	
	Cramer's V	Eta
7_munka: A munkával való elégedettség – a munka jellegére vonatkozóan	0,716	0,662
7_env: A munkával való elégedettség – a munkakörnyezetre vonatkozóan	0,497	0,629
7_hum: a munkával való elégedettség – az emberi tényezőkre vonatkozóan	0,497	0,647
7_binned. A munkával való elégedettség összességében	0,665	0,698
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképesége	0,851	0,852

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A második hipotézis (H2) vizsgálatának előkészítéséhez jelen, leíró elemzésben a válságkezelés értékelésére is ki kell térnünk. A kérdőív egy blokkja a válaszadók ilyen irányú tapasztalatairól is gyűjtött adatokat. A válság típusa mellett lekérdeztük a legutóbbi válsághelyzettel kapcsolatos információkat és azok forrásait, illetve azt, hogy miről és honnan értesültek a helyzet megoldásáról és minek tulajdonítják a megoldás létrejöttét.

Összességében a dolgozók mindenféle felsorolt típusú változás és válsághelyzetet megélték már a cégnél, nagyjából azonos arányban. Az 1-3 éve dolgozókat leginkább az új projekt indulása és az új iroda létesítése

érintette, a legutóbbi változás/válsághelyzetként pedig a válaszadók 74,2%-a a járványügyi helyzetet nevezte meg. A helyzettel kapcsolatban az információkat hivatalos forrásból megkapók aránya 96,4% volt, 50% kizárólag hivatalos információt kapott, kizárólag nem hivatalos információkat (pletykát) pedig mindössze 12% érzékelt. A legutóbbi válsághelyzetet a válaszadók harmada szerint még nem ért véget, harmaduk pozitív, 7,1% negatív, 17,9% semleges végkifejletről számolt be. A legutóbbi változás (járványügyi helyzet) válság jellegét tűnik erősíteni, hogy a helyzet megoldásának nehézségét a válaszadók közel fele (48%) inkább nehéznek vagy nagyon nehéznek ítélte. Negyedük szerint közepesen volt nehéz, és csak negyedük érezte úgy, hogy viszonylag vagy nagyon könnyen született megoldás. A válságkezelésben szerepet játszó tényezők közül pozitív, a szervezeten belüli okokat a válaszadók 74,1% arányban említettek, leggyakrabban a kollégák közötti együttműködést és a magas empátiás szintet. A negatív belső okok említése mindössze 13,8% volt, míg külső okokra (pozitív vagy negatív) összesen 12,1%-ban hivatkoztak. Összességében a megkérdezettek a válságkezelést a közepesnél sikeresebbnek érzik.

A keresztábrás elemzés a válságkezeléssel való elégedettség, a munkahellyel való elégedettség és a jövőkép összefüggéseit mutatja (4. táblázat). Közepesen erős, pozitív irányú összefüggést érzékeltünk a válságkezeléssel való elégedettség és a munkahellyel való elégedettség között, míg a válságkezelés megítélése és a jövőkép között lényegesen kisebb a korreláció.

4. táblázat

A válságkezelés végeredményének megítélése, valamint a munkahely jelenlegi és jövőbeni vonzóképeségének kapcsolata

	13_binned. A válságkezelés végeredményének megítélése	
	Cramer's V	Eta
8_binned. A munkahely jelenlegi vonzóképesége	0,734	0,823
10_binned. A munkahely jövőbeni vonzóképesége	0,461	0,461

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

### A storytelling szerepének vizsgálata

Annak érdekében, hogy a vizsgált szervezetet jellemző elégedettség, motiváció és válságkezelési eredmények alakulásában a storytelling szerepét, ezzel hipotéziseinket megvizsgálhassuk, a kérdőív utolsó blokkjának kérdései magával a storytelling jelenséggel foglalkoztak. Egyrészt tudni akartuk, hogy a megkérdezettek milyen gyakran hallanak különböző történeteket kollégáktól, vezetőktől, és hogy milyen időszakban tartják hasznosnak, haszontalannak ezeket. Másrészt azt is megkérdeztük, hogy ők milyen gyakran és miről mesélnek történeteket, és ezeket mikor érzik a leghasznosabbnak.



A történettípusokat tartalmuk alapján hat kategóriába soroltuk, aszerint, hogy friss vagy régi, a cégről, vagy nem a cégről, munkáról vagy a szervezeti életről szóló történetek-e. Céljuk, funkciójuk szerint ezek a történetek több csoportba sorolhatóak, a sztori tartalom és a cél közötti összefüggést az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

A mesélt történet tartalma és célja (üzenete) közötti összefüggés

A sztori tartalma	célja
régi, cég munkáról	tapasztalat átadása (információadás)
régi, cég életéről	nosztalgia, pletyka
friss, cég munkáról	aktuális információadás
friss, cég életéről	pletyka
más cég, hasonló helyzet	tudásmegosztás, tapasztalat átadása
tanmese	nevelés

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A 6-7. táblázatok azt mutatják, hogy a megkérdezett a kollégáktól, vezetőktől milyen gyakorisággal hall, illetve ő maga milyen gyakorisággal mesél a fent részletezett történeteket. A 6. táblázatból kiderül, hogy a válaszadók a kollégáktól leggyakrabban a cég életéről szóló régi és új történeteket hallanak, kisebb mértékben, de jellemző a régi, munkáról szóló történeteken keresztüli tapasztalatátadás is.

A 6-7. táblázat tanulsága szerint a vezetők a kollégáknál valamivel ritkábban mesélnek, körükben kiugróan magas a cég életével kapcsolatos friss információk átadása, e mellett a régi, munkáról szóló é más cégek hasonló helyzetéről szóló tapasztalatátadás jellemző.

A mesélt és hallott történetek hasznosságát a 8. táblázat mutatja be. A hallott történeteket válság, változás esetén a megkérdezettek közel kétharmada tartja inkább hasznosnak (inkább hasznos és nagyon hasznos válaszok összesen), míg projekt vagy év indításakor és nyugalmi helyzetben közel 60%-uk. A válaszadók több mint fele a projekt vagy év zárásakor, 43% bármikor hasznosnak találja a hallott történeteket.

6. táblázat

A kollégáktól, vezetőktől hallott, illetve mesélt sztorik tartalom és gyakoriság szerint

KOLLÉGÁKTÓL HALLOTT						VEZETŐTŐL HALLOTT				
sztori témája/ gyakoriság	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese
soha	19,4%	16,1%	16,1%	45,2%	51,6%	32,3%	38,7%	19,4%	35,5%	41,9%
legalább ritkán	80,6%	83,9%	83,9%	54,8%	48,4%	67,7%	61,3%	80,6%	64,5%	58,1%
ebből gyakrabban	40,0%	34,6%	53,8%	29,4%	33,3%	28,6%	26,3%	20,0%	20,0%	22,2%
MEGKÉRDEZETT ÁLTAL MESÉLT										
sztori témája/ gyakoriság	régi, cég munka	régi, cég életéről	friss, cég életéről	más cég, hasonló helyzet	tanmese					
soha	38,7%	45,2%	29,0%	35,5%	48,4%					
legalább ritkán	61,3%	54,8%	71,0%	64,5%	51,6%					
ebből gyakrabban	5,3%	11,8%	27,3%	40,0%	25,0%					

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

7. táblázat

Az említett, különböző típusba sorolható történetek aránya mesélőnként

A sztori tartalma	célja	kollégától	vezetőtől	saját mese
régi, cég munkáról	tapasztalat átadása (információadás)	22,9%	20,4%	20,2%
régi, cég életéről	nosztalgia, pletyka	23,9%	18,4%	18,1%
friss, cég életéről	pletyka	23,9%	24,3%	23,4%
más cég, hasonló helyzet	tudásmegosztás, tapasztalat átadása	15,6%	19,4%	21,3%
tanmese	nevelés	13,7%	17,5%	17%
<b>Összes sztori</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
sztori célja, üzenete		kollégától	vezetőtől	saját mese
nosztalgia/pletyka		47,7%	42,7%	41,5%
információátadás, tudásmegosztás		38,5%	39,8%	41,5%
nevelő szándék		13,8%	17,5%	17%
<b>Összesen</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A megkérdezettek összességében hasznosabbnak tartják viszont azokat a sztorikat, amiket ők mesélnek. Több mint felük lényegében bármikor, közel kétharmaduk projekt vagy év indításakor, míg 70% záráskor, illetve változás vagy válság idején. Leghasznosabbnak azonban, 73%-os aránnyal nyugalmi helyzetben ítélik azokat a történeteket, amiket ők mesélnek.

Az eredmények alapján az első klaszterre jellemző tulajdonságok:

- Az első klaszterbe csak határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A céghez való belépésük óta maximum négy év telt el.
- A „legfiatalabb” klaszter, minden foglalkoztatott 45 évnél fiatalabb (10. táblázat).

8. táblázat

**A hallott és mesélt történetek hasznosságának megítélése**

MESÉLT TÖRTÉNETEK					
helyzet típus/gyakoriság	nyugalmi helyzetben	változás, válság esetén	projekt/év kezdéskor	projekt/év- záráskor	bármikor
inkább nem	41,4%	34,5%	41,4%	48,3%	56,7%
inkább hasznos	58,6%	65,5%	58,6%	51,7%	43,3%
HALLOTT TÖRTÉNETEK					
helyzettípus/gyakoriság	nyugalmi helyzetben	változás, válság esetén	projekt/év kezdéskor	projekt/év- záráskor	bármikor
inkább nem	26,7%	30,0%	36,7%	30,0%	48,4%
inkább hasznos	73,3%	70,0%	63,3%	70,0%	51,6%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

Összességében elmondható, hogy a storytelling használata a válaszadók körében sem mesélőként sem hallgatóként nem túl gyakori, azonban valamelyest mégis érzékelhető.

Ahogy fentebb bemutattuk, a munkáltatónál a fluktuáció viszonylag alacsony, a válaszadók több mint 80%-a elégedett a munkájával, ezek alapján a rövid távú elköteleződés összességében magasnak mondható. A motiváció (vonzóság) szintje a teljes stábben 25% körüli, a dolgozók fele viszont öt éven belül vizsgálva a cégre nézve pozitív jövőképpel bír (a cégnél képzelel magát). A munkavállalókat tehát a magas rövid távú elköteleződés mellett alacsony-közepes középtávú elköteleződés jellemzi.

A keresztábrás elemzések fenti eredményei alapján az elköteleződéssel kapcsolatban feltételeztük, hogy a válaszadók körében létrehozhatóak olyan csoportok, amelyek az elköteleződés tényezői mentén markáns, egymástól eltérő jellemzőkkel bírnak. A fenti eredmények alapján ezek a tényezők a korral, esetleg a nemmel, illetve a szerződés típusával mutathatnak összefüggést. A feltételezett csoportok meglétét klaszteranalízissel ellenőriztük, amelynek eredményeit a következő fejezetben ismertetjük.

**A klaszterelemzés eredményei**

A klaszterelemzés a közgazdasági elemzésekhez kiemelten fontos módszertan (Hunyadi & Vita, 2004; Scitovski, Sabo, Martínez-Álvarez & Ungar, 2021 alapján), amelyet széleskörűen alkalmaznak döntéselőkészítő, üzleti elemzésekhez (Simon, 2006). Jelen kutatásban a kialakított adatbázis segítségével k-középpontú klaszterelemzést végeztünk, amely alapján három csoportra osztottuk a válaszadókat. Az egyes változók részletes klaszterátlagait később, a hipotézisek vizsgálatával foglalkozó fejezetben mutatjuk be. Az eredmények alapján az alábbi csoportjellemzők detektálhatók.

- Csak női munkavállalókat tartalmaz.
- Csak felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat tartalmaz (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munkakörnyezetet jónak látó, de a munka minőségét, jellegét a leginkább negatívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A „storytelling” gyakorisága ebben a klaszterben a legalacsonyabb mind a három típus (kollégák, vezetők, munkavállaló) és mindkét forma (hasznos, káros) esetében.
- A válságkezelésről hivatalos csatornákon keresztül értesült, a válság megoldását még folyamatban lévőnek ítélik meg, a végkifejletről egyéb helyről, hivatalos úton értesültek, véleményük szerint a válsághelyzet inkább nehezen vagy nagyon nehezen oldódott meg (12. táblázat).
- A munkahely jövőbeni vonzóképeségének megítélése közepes (13. táblázat).

9. táblázat

**Válaszok megoszlása klasztertagságoként:  
"Milyen típusú szerződéssel dolgozol a Budapesti Esélynél?"**

	határozott idejű	határozatlan idejű	Összesen
1. klaszter	100%	0%	100%
2. klaszter	42%	58%	100%
3. klaszter	64%	36%	100%
Összesen	61%	39%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

Összefoglalva ebbe az első klaszterbe fiatal felsőfokú végzettségű, projekt keretben, nem túl régen foglalkoztatott

nők tartoznak. A munkahelyi elégedettség dimenziói közül a munka jellegét kimondottan negatívan értékelik. Ők nemigen tapasztalják és ritkán alkalmazzák a storytellinget. A válságkezelést kissé nehézkesnek gondolják, a jövő kérdésében pedig bizonytalanok.

tornákon keresztül értesültek, de kisebb arányban az informális csatornákat is igénybe kellett venniük. A válság megoldását inkább nehézkesnek látják (12. táblázat), viszont nem volt olyan, aki a végkifejletről ne az érintettektől, hivatalos úton értesült volna.

10. táblázat

**Mintajellemzők korcsoportonként és klasztertagságok szerint**

	25 évesnél fiatalabb	26-35 éves	36-45 éves	46-55 éves	56-65 éves	Összesen
1. klaszter	0%	50%	50%	0%	0%	100%
2. klaszter	8%	17%	33%	17%	25%	100%
3. klaszter	0%	21%	14%	43%	21%	100%
Összesen	3%	23%	27%	27%	20%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A második klaszterre jellemző tulajdonságok:

- A második klaszterbe nagyobb arányban a határozatlan idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A legtöbb munkatárs 1-2 éve dolgozik a cégnél, de van néhány nyolc évnél hosszabb, a cégnél eltöltött munkavisztonnyal rendelkező munkatárs is ebben a csoportban.
- Minden korcsoportból van klasztertag, legtöbbször a 38-45 éves korcsoportba tartoznak (10. táblázat).
- A nők aránya 75%, ami nagyjából megfelel a teljes mintabeli aránynak (77%).
- A tagok többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezik, de a középfokú végzettséggel rendelkezők is megjelennek a klaszterben (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munka minőségét/jellegét közepesen látó, de a munkakörnyezetet leginkább negatívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A válságkezelés lépéseiről általában a hivatalos csa-

- Pozitív percepciókkal érkeztek a céghez, de többségük más cégnél képzei a jövőt, azaz a munkahely jövőbeni vonzóképességét leginkább negatívnak ítéli a klaszter (13. táblázat).
- A pozitív „storytelling” gyakoriság ebben a klaszterben közepes, de a negatív „pletykálkodást” (leginkább a kollégák, és kisebb részben a vezetők pletykálkodását) az ebben a klaszterben lévők élik meg a leggyakoribb eseménynek (14. és 15. táblázat).

Összefoglalva a második klaszterbe vegyes korösszetételű és céges tapasztalattal rendelkező, középkorúak által dominált, többségében felsőfokú végzettségű foglalkoztatottak tartoznak. A munkahelyi elégedettség ebben a klaszterben a legalacsonyabb, amit döntően a munkakörnyezet negatív megítélése okoz. Ebben a csoportban az átlagosnál gyakrabban tapasztalják a „storytelling” káros fajtáját. A válságkezelést nehézkesnek ítélik meg. Nagy arányban más cégnél képzei el a jövőt.

11. táblázat

**A legmagasabb iskolai végzettség klasztertagságoként**

	Érettségi nélkül	Érettségi	Felsőfokú	56-65 éves	Összesen
1. klaszter	0%	0%	80%	20%	100%
2. klaszter	0%	17%	67%	17%	100%
3. klaszter	7%	21%	57%	14%	100%
Összesen	3%	16%	65%	16%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

12. táblázat

**A válságkezelés megítélése klaszterenként: «Mennyire könnyen oldódott meg a helyzet?»**

	Nagyon könnyen.	Könnyen.	Közepesen.	Nehezen.	Nagyon nehezen.	Összesen
1. klaszter	0%	0%	20%	40%	40%	100%
2. klaszter	0%	17%	8%	58%	17%	100%
3. klaszter	14%	29%	43%	0%	14%	100%
Összesen	19%	26%	29%	29%	19%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A harmadik klaszterre jellemző tulajdonságok:

- A harmadik klaszterbe nagyobb arányban határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalók tartoznak (9. táblázat).
- A legtöbb munkatárs vagy 1-2 éve dolgozik, vagy nyolc évnél is régebben dolgozik a cégnél.
- Döntő többségük projekt keretében foglalkoztatott.
- Ez a „legidősebb” klaszter, legtöbben 45 év feletti (10. táblázat).
- A női munkavállalók aránya 71%, ami mutatja, hogy ebbe a klaszterbe relatíve több férfi tartozik (a teljes mintabeli nő/férfi arány 77%/23%).
- A klaszter végzettség szempontjából diverzifikált, bár a tagok többsége még ebben a klaszterben is felsőfokú végzettséggel rendelkezik (11. táblázat).
- A munkahelyi elégedettség dimenziói közül az emberi tényezőket és a munkakörnyezetet közepesnek látó, de a munka minőségét, jellegét a leginkább pozitívan megítélő klaszter (16. táblázat).
- A végkifejletről mindenki kizárólag az érintettektől, hivatalos úton értesült. A válsághelyzet megoldását a leginkább pozitívan értékelő klaszter (12. táblázat): döntő többségük szerint helyzet könnyen vagy közepes nehézségek árán oldódott meg.
- Többségében pozitív percepciókkal érkeztek a céghez, és itt is tervezik a jövőt (13. táblázat).
- A hasznos „storytelling” gyakorisága ebben a klaszterben a legmagasabb, a munkavállalók pletykálkodása itt a legalacsonyabb (14. és 15. táblázat).

a válságkezelést leginkább pozitívan megítélő klaszter. A munkahely átlagos vonzóképeségét közepesnek ítélik, de a munka jellegével kiemelkedően meg vannak elégedve, és az emberi kapcsolatokat is magasra értékelik. A jövőt szinte kivétel nélkül a vizsgált cégnél tervezik.

*Mindezek alapján a klaszteranalízis segítségével sikerült három szignifikánsan eltérő csoportot detektálnunk.*

1. Egy fiatal, határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott, projekteken dolgozó értelmiségi csoportot, akiket nem igazán ér el a „storytelling”, a munkát vonzóan ítélik, de a jövőre nézve nincs határozott álláspontjuk. Őket *Tapasztalatgyűjtők*nek nevezzük, mert többen közülük pályakezdők, akik a cégnél való munkát gyakran elsősorban jó tapasztalatszerzési lehetőségnek tekintik egy tartósabb munkahely megcélzása előtt.
2. Egy középkorú, diverzifikáltabb csoportot, ahol a pozitív „storytelling” sűrűség közepes, a munkavállalók pletykálkodási szintje relatíve magas. A válságkezelés megítélése is közepesnek mondható, de a legkevésbé érzik vonzóan jelenlegi munkahelyüket, és ezzel összhangban inkább máshol képzelik el szakmai jövőjüket. *A második klaszter a Kemény-mag* nevet kapta, mert a csoport munkáltatói szempontból a legkeményebb dió a három közül. Náluk mutatható ki legerősebben a negatív storytelling eredményeket romboló hatása és érvényesül a legkevésbé a pozitív storytelling mint vezetői eszköz hatása.

13. táblázat

**A munkahely jövőbeni vonzóképesége klaszterenként: „Hol látja magát 5 év múlva a munkában?”**

	Ugyanitt, ebben a munkakörben	Ugyanitt, más munkakörben	Ugyanitt, magasabb beosztásban	Más cégnél, más munkakörben	GYES-en, nyugdíjban, nem dolgozóként	Egészen más területen vagy külföldön	Összesen
1. klaszter	0%	0%	25%	0%	50%	25%	100%
2. klaszter	0%	17%	0%	67%	17%	0%	100%
3. klaszter	63%	13%	13%	0%	0%	13%	100%
Összesen	28%	11%	11%	22%	17%	11%	100%

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

14. táblázat

**A pozitív storytelling, az elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége (-1; +1 skálán)**

	Vezetők	Kollégák	Munkavállaló	Elégedettség a munka minőségével	A válságkezelés megítélése	A munkahely jövőbeni vonzóképesége
	Hasznos	Hasznos	Hasznos			
1. klaszter	-0,73	-0,73	-0,63	0,14	-0,6	0
2. klaszter	-0,49	-0,39	-0,43	0,22	-0,4	-1
3. klaszter	-0,48	0,44	-0,61	0,38	0,1	1

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

A harmadik klaszterbe tehát inkább idősebb, vegyes céges tapasztalattal rendelkező, diverzifikált végzettségű foglalkoztatottak tartoznak. A kollégák és a vezetők történetmesélését leginkább ők érzékelik, miközben ők maguk – saját bevallásuk szerint legalábbis – nem „pletykálnak”. Ez

3. Egy idősebb csoportot, amelynek tagjai a leginkább érzékelik a vezetők és a kollégák hasznos történetmesélését, ők maguk viszont nem igazán involválódnak a történetmesélés folyamatába. A vezetési válságkezelési teljesítményét leginkább

eredményesnek ítélik, a munka jellegével is ők elégedettek a legjobban. A munkahely jövőbeni vonzóképesége itt a legmagasabb, azaz a csoporttagok többségében a jelenlegi munkahelyükön képzelik el hosszabb távon is a jövőjüket. A klaszter a *Kitartók* nevet kapta, mert szándékuk, hogy kitartsanak, ha úgy tetszik, túléljenek, akár nyugdíjig. Ennek megfelelően viszonylag nagy nyitottsággal állnak a munkáltatónál tapasztalt körülményekhez, a pozitív storytelling a negatívnál erősebben hat rájuk.

legkisebb vonzalmat mutató (Kitartók, Keménymag) klaszterek közül a vezetői storytelling gyakorisága között ugyan csak kis eltérés mutatkozik (Q18\_hasznos értékei a 2., 3. klaszterben), de a negatív storytellinggel összegezve (Q17\_pletyka és Q18\_pletyka) a különbségek erősebben kirajzolódnak. Összességében az a hipotézisünk, miszerint a *storytelling érzékelhető jelenléte a munkahelyen általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében*, a kutatás eredményei alapján teljes egészében nem igazolható. A storytelling alacsony szintű

15. táblázat

**A negatív storytelling, az elégedettség, a válságkezelés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége (-1; +1 skálán)**

	Vezetők	Kollégák	Munkavállaló	Elégedettség a munka minőségével	A válságkezelés megítélése	A munkahely jövőbeni vonzóképesége
	Káros	Káros	Káros			
1. klaszter	-0,70	-0,55	-0,50	0,14	-0,6	0
2. klaszter	-0,31	0,04	-0,48	0,22	-0,4	-1
3. klaszter	-0,48	-0,20	-0,63	0,38	0,1	1

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

**Következtetések, a hipotézisek értékelése**

A vizsgálat során hipotéziseinket a korábbi és a 16. táblázatban található táblák segítségével vizsgáltuk. A H1 hipotézist ezzel csupán részben sikerült igazolni. A vizsgált munkáltatónál a felmérésben részt vevő dolgozók 58-67%-a (7. táblázat) hallott legalább alkalmanként olyan történetet, ami a kutatás szempontjából a pozitív storytelling kategóriájába tartozik. A történetmesélés mint vezetői eszköz a szervezetenél tehát határozottan jelen van, az elköteleződés objektív jellemzői közül a vizsgált fluktuációs adatok alacsony elvándorlási arányt mutatnak. A klaszteranalízis során azt tapasztaltuk, hogy a vezetői storytellinget jobban érzékelő dolgozók szignifikánsan vonzóbbnak tartják a munkahelyet, ez szintén az első hipotézisünket támasztja alá. A vezetői storytelling hatását azonban befolyásolja a negatív storytelling jelenlévő hatása is: a 16. táblázatban látható, hogy a legnagyobb és

jelenléte ugyanis a középtávú elköteleződésben közepes, pozitív irányú hatást okoz, míg a rövid távú elköteleződésre hatása nem igazolható egyértelműen.

A válságkezelés megoldásának megítélése (Q15\_binned) a Kitartók között volt a legpozitívabb, a Tapasztalatszerzők között a legnegatívabb. A 16. táblázat adataiból kitétni, hogy ezen klaszterek viszonylatában nem igaz a H2 és H3 hipotézis, hiszen a Tapasztalatszerzők szignifikánsan kisebb mértékben észlelik mind a pozitív, mind a negatív storytellinget, azok ellentétes hatása a válságkezelés megítélésére náluk nem érzékelhető.

A munkahelyi ok-okozati kapcsolatokat a 3. ábrán foglaltuk össze. A dolgozók eltérő percepciókkal érkezik a céghez. Saját tapasztalataik alapján ezt a kezdeti véleményüket módosítják az alapján, hogy milyenek találják a munka jellegét és minőségét. A vezetők és kollégák intenzívebb hasznos történetmesélését tapasztalók jobbnak értékelték a vezetés teljesítményét, míg az intenzívebb plety-

16. táblázat

**A változók átlagos értékei klaszterenként (+/-1 skálán)**

változó	Tapasztalatgyűjtők	Keménymag	Kitartók	Változó	Tapasztalatgyűjtők	Keménymag	Kitartók
Q7_munka	-0,14	0,22	0,38	Q14_binned	-1	-1	1
Q7_env	0,09	-0,13	0,03	Q15_binned	-0,5	-0,4	0,1
Q7_hum	0,41	0,32	0,37	Q16_binned	0,57	0,24	0,76
Q8_binned	0,38	-0,48	-0,20	Q16_empat	1	1	1
Q9_binned	0	0	0	Q17_hasznos	-0,73	-0,39	-0,44
Q10_binned	0	-1	1	Q17_pletyka	-0,55	0,04	-0,20
Q12_binned	1	0,82	1	Q18_hasznos	-0,73	-0,49	-0,48
Q12B_binned	1	0	0	Q18_pletyka	-0,70	-0,31	-0,48
Q13_binned	0	0	0	Q19_hasznos	-0,63	-0,43	-0,61
				Q19_pletyka	-0,50	-0,48	-0,63

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei és saját számítások

kalkodást érzékelők inkább negatív jövőképről számoltak be. Ennek alapján kísérleti projektünkben kimutatható volt a hasznos történetmesélés és a munkahely jövőbeni vonzóképesége közötti pozitív kapcsolat a teljes mintán – azaz a második hipotézis igaznak bizonyult. A hipotézis igaz a Kitartók és Keménymag összehasonlításában is: a pozitív storytelling jelenléte a válsághelyzetekben általában erősíti a válság pozitív megoldásába vetett bizalmat, a megoldás pozitív megítélését.

Ugyanakkor a negatív storytelling (pl. pletyka) jelenléte ezekben a válsághelyzetekben ellenkező hatással van: zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, illetve a válságot követően a megoldás megítélését negatív irányba tolja. Az adatok alapján munkavállalói pletykalkodás intenzívebb érzékelése negatív irányba mozdítja el a munkahely jövőbeni vonzóképeségét, azaz a cég humán erőforrás-megtartó képességét. Így a harmadik hipotézisünket is igazoltnak tekinthetjük, mind a teljes minta, mind a Keménymag és Kitartók klaszterek vonatkozásában.

Meg kell jegyeznünk azt is, hogy a Tapasztalatszerzők között nehézségekbe ütközik a „storytelling” hatásvizsgálata, mivel szakmai terveiket nem igazán befolyásolja a vezetés minősége, valamint annak jelenlegi vonzóképesége.

## Összefoglalás, további kutatási tervek

Kutatásunkban egy konkrét szervezetre vonatkozóan vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat mutatható ki a „storytelling” típusa és gyakorisága, valamint a vezetés megítélése és a munkahely hosszabb távú vonzóképesége között. Saját kérdőíves felmérés kidolgozásával, egy pilot projekt keretében, egy munkáltató dolgozói 50%-ának megkérdezésével teszteltük a feltételezett összefüggések meglétét. Az adatok elemzése alapján kimutatható volt, hogy a vezetői és munkatársi storytelling érzékelhető jelenléte általánosságban magasabb elköteleződést okoz a munkavállalók körében. A negatív storytelling (pl. munkavállalói pletyka) jelenléte viszont a válsághelyzetekben zavart kelt, ezzel csökkenti a pozitív megoldásba vetett bizalmat, a válságkezelés megítélését negatív irányba tolja, ezáltal rontja a hosszú távú vonzóképeséget.

A kutatás során a fiatal, gyakran pályakezdő értelmiségiek tartalmazó (Tapasztalatgyűjtőknek nevezett) klaszterre a mintára általánosan jellemző megállapítások nem voltak igazak, körükben a storytelling jelenléte és hatása nehezen volt vizsgálható. Ezt részben a viszonylag kis elemszámú minta is okozhatta, ugyanakkor feltételezhető, hogy a storytelling hatásainak elemzésekor nem tekinthetünk el a generációs különbségektől, így a kutatás folytatásán érdemes lesz erre is tekintettel lenni.

A kutatás legfontosabb korlátjaként a kismintából fakadó becslési bizonytalanságot kell említenünk, ezért a továbbiakban mindenképpen nagymintás kutatást tervezünk, ahol differenciáltan is vizsgálhatók a történetmesélésnek a rövid és a hosszabb távú hatásmechanizmusai is. Jelen kutatás tapasztalataira alapozva a továbbiakban azt is vizsgáljuk, hogy a storytelling érzékelését mennyiben

determinálják az iskolázottsági és életkor (generáció) jellemzők, valamint ezen jellemzők hatása hogyan különíthető el a munkahelyi vonzóképeség becslésekor. Érdekes lehet azt az összefüggést is részletesen vizsgálni, hogy milyen kapcsolat lehet a dolgozók által érzékelt, pozitív storytelling és a belülről/kívülről érzékelt munkáltatói brand („jó itt dolgozni”) között.

Az első hipotézis vizsgálatok arra jutottunk, hogy a storytelling hatása a rövid és hosszútávú elköteleződésre árnyalataiban eltérő lehet. Ezért a további kutatásokban érdemes differenciáltan vizsgálni ezeket a hatásokat is.

## Felhasznált irodalom

- Adamik, T. A., Jászó, A. & Aczél, P. (2004). *Retorika*. Budapest: Osiris.
- Andrade, G. A. (2018). *A storytelling tudománya – Hogyan adj el könnyen és eredményesen, ahogy az igazán sikeres vállalkozók?* Budapest: Magánkiadás.
- Boje, D. M. (2018). *Organizational Research: Storytelling in Action*. London: Routledge.
- Bokor, A. (2000). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/1/bokor\\_attila\\_hu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/1/bokor_attila_hu.pdf)
- Brown, D. S. (2013). *Interfaith dialogue: listening to communication theory. Living Within the Abrahamic Traditions*. Lanham, Md.: Lexington Books.
- Bruner, J. (2001). A gondolkodás két formája. In László, J. & Thomka, B. (Eds.), *Narratívák 5. Narratív pszichológia* (pp. 29-51). Budapest: Kijarat Kiadó.
- Bryant, A. (2010). Team insight? Just use your peripheral vision. *The New York Times*, 14.08. <https://www.nytimes.com/2010/08/15/business/15corner.html>
- Buda, M., & Péter-Szarka, S. (2015). A kreatív klíma: új irány az iskolai klíma és a konfliktuskezelés kutatásában. *Iskolakultúra*, 25(9), 3-17. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2015.9.3>
- Busselle, R., & Bilandzic, H. (2008). Fictionality and Perceived Realism in Experiencing Stories: A Model of Narrative Comprehension and Engagement. *Communication Theory*, 18(2), 255–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00322.x>
- Cherniss, C. & Roche, C. W. (2020). *Érzéssel vezetni*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó.
- Denning, S. (2012). TEDx: Storytelling – The Secret Key to Leadership. *Forbes*, 12.01. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/01/12/tedx-storytelling-the-secret-key-to-leadership/#150c24d37f66>
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(March), 1-22. <https://doi.org/10.1080/03637758409390180>
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gallo, C. (2016). *Storytelling. A történetmesélés ereje*. Budapest: HVG.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Griffin, E. M. (2001). *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.494.4814&rep=rep1&type=pdf>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62(1), 43-47. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.43>
- Hall, K. (2021). *A sztori, amire emlékezni fogsz*. Budapest: 21. Század Kiadó.
- Heidrich B. (2002). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex.
- Herzberg, F. A. (1987). One more Time: How do you Motivate your Employees? *Harvard Business Review*, (Sept-Oct), 87507-87515. [https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one\\_more\\_time\\_-\\_how\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf)
- Huaiyang, C. (2019). *Storytelling and employee engagement from the CCO perspective: A case study in a nonprofit organization* (Master's thesis). Lund, SE: Lund University. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8993432&fileId=8993444>
- Hunyadi, L., Vita, L. (2004). *Statisztika közgazdászoknak*. Budapest: KSH.
- Ivanova-Gongne, M., & Törnroos, J-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 102-112. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.04.001>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Kleiner, A., & Roth, G. (1997). *Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action*. New 21th Century Working Papers Series 1997/9, MIT Center for Coordination Science. <http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.html>
- Lankow, J., Ritchie, J., & Crooks, R. (2012). *Infographics: The power of visual storytelling*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Press.
- László, J. (1999). *Társas tudás, elbeszélés, identitás – a társas tudás modern szociálpszichológiai elméletei*. Budapest: Scientia Humana Kiadó.
- Lövey I., Manohar, S. N., & Erdélyi, E. (2003). *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Kiadó.
- National Science Board (2020). *Science & Engineering Indicators 2020*. Alexandria, VA: NSB. <https://www.nsf.gov/pubs/2020/nsb20201/nsb20201.pdf>
- Norris S. P., Guilbert S. M., Smith M. L., Hekimelahi S., & Phillips L. M. (2005). *A Theoretical Framework for Narrative Explanation in Science*. University of Alberta, Edmonton, Alberta T6G 2G5. <https://doi.org/10.1002/sce.20063>
- Ryan, R. M., & Deci E. L. (2000). *Self-determination Theory*. New York: Guilford Publication.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Scitovski, R., Sabo, K., Martínez-Álvarez, F., & Ungar, Š (2021). *Cluster Analysis and Applications*. Cham: Springer.
- Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*. New York: Basic Books.
- Simon, H. A. (1982). *Korlátozott racionalitás*. Budapest: KJK.
- Simon, J. (2006). A klaszterelemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban. *Statisztikai Szemle*, 84(7), 627-650. [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2006/2006\\_07/2006\\_07\\_627.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_07/2006_07_627.pdf)
- Thier, K. (2018). *Storytelling in Organizations: A Narrative Approach to Change, Brand, Project and Knowledge Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Török, J. (2013). *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Nyelvtudományi Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15502/torok-judit-phd-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Melléklet

Az adatsűrités folyamata – a kérdőíves válaszok adatbázisba szervezésének leírása

1. táblázat

Változóértékek értelmezése ordinális skálán

dimenzió	változó megnevezése	változó leírása	-1 érték értelmezése	0 érték értelmezése	+1 érték értelmezése
a. dimenzió	Q7_munka	munka tárgyával való elégedettség	5 fokozat, ahol -1: teljesen elégedetlen, +1: teljesen elégedett		
	Q7_env	munkakörnyezettel való elégedettség			
	Q7_hum	emberi tényezőkkel való elégedettség			
	Q8_binned	a munkahely átlagos vonzóképessége	inkább nem vonzó	semleges	inkább vonzó
	Q9_binned	a munkahely múltbeli vonzóképessége	nem volt vonzó	semleges volt	vonzó volt
	Q10_binned	jövőkép (5 év múlva)	más cégnél látja	egyik sem	ennél a cégnél látja
b. dimenzió	Q12_binned	hivatalos információ a változásról	nem volt ilyen	nem volt teljes	teljes volt
	Q12B_binned	nem hivatalos információ tartalma	amit hivatalos úton kellett volna	nem volt nem hivatalos információ	személyes érzésekről szólt
	Q13_binned	válságkezelés eredménye	negatív megoldás	semleges megoldás vagy folyamatban lévő helyzet	pozitív megoldás
	Q14_binned	a válságkezelés eredményének kommunikációja	minden más	nincs ilyen	az érintettektől, hivatalos úton érkezett az információ
	Q15_binned	a válság megoldásának „könnyűsége”	5 fokozat, ahol -1: nagyon nehezen, +1: nagyon könnyen		
	Q16_i_binned (i=1-3-ig)	a megoldásban szerepet játszó tényezők (3 fontos)	negatív belső tényezők	külső tényezők	pozitív belső tényezők
	Q16_binned	ÁTLAG(Q16_1_binned;Q16_2_binned;Q16_3_binned)			
	Q16_empat	az empátia szerepe a megoldásban	értéke=1, ha Q16_i_binned="a kollégák magas empátiás szintje" egyébként=0		



dimenzió	változó megnevezése	változó leírása	-1 érték értelmezése	0 érték értelmezése	+1 érték értelmezése
dimenzió	a vizsgált 5 történetmesélés típus: 1. régi, a cég szakmai munkájáról szóló történetek; 2. régi, a cégen belüli életről szóló történetek; 3. friss, a cégen belüli életről szóló történetek; 4. más cégnél történt dolgokat; 5. tipikus tanmesék i=1-5-ig, fentiek szerinti típusokban				
	Q17_i_binned	kollégák storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q17_binned	ÁTLAG(Q17_1_binned;Q17_2_binned;Q17_3_binned;Q17_4_binned;Q17_5_binned)			
	Q17_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q17_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q18_i_binned	vezetők storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q18_binned	ÁTLAG(Q18_1_binned;Q18_2_binned;Q18_3_binned;Q18_4_binned;Q18_5_binned)			
	Q18_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q18_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q19_i_binned	megkérdezett általi storytelling gyakoriság	4 fokozat, ahol -1: soha, +1: nagyon gyakran		
	Q19_binned	ÁTLAG(Q19_1_binned;Q19_2_binned;Q19_3_binned;Q19_4_binned;Q19_5_binned)			
	Q19_hasznos	1., 4., 5. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		
	Q19_pletyka	2., 3. típusú történetek jelenléte	gyakoriság átlaga		