

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Ph.D. Program
Vezetéstudományi Intézet

Csillag Sára

Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő
Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben

Ph.D. értekezés

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula
Tanszékvezető egyetemi docens

Budapest, 2012

Tartalom

Ábrák jegyzéke	4
Táblázatok jegyzéke	4
1. Bevezetés	5
2. A kutatási problémakör.....	9
3. Szakirodalmi áttekintés	13
3.1. Etika és gazdaságetika	13
3.1.1 Az etika, az erkölcs és a morál fogalma	13
3.1.2 Az etika mint tudomány. Etikai irányzatok	15
3.1.3 Etika a gazdaságban – rövid történeti áttekintés	18
3.1.4 Kérdőjelek a gazdaságetika feladatában és meghatározásában	21
3.1.5 A gazdaságetika mint tudományos téma és kutatási terület	23
3.1.6 Néhány etikai irányzat és gazdaságetikai hatásuk	25
3.1.7 Egyéni etikusság és emberkép a gazdaságetikában	33
3.1.8 Összefoglalás – etika és gazdaságetika	36
3.2. Az egyéni etikus viselkedés és a morális képzelőerő.....	38
3.2.1. Az egyén etikus viselkedésének megközelítései	38
3.2.2. Az egyén etikus viselkedésére ható egyéni és környezeti tényezők	39
3.2.3. Az egyén etikus viselkedése és a helyzet, probléma	41
3.2.4. A racionális gondolkodásra koncentrááló kognitív morális fejlődési elmélet, és kritikája	43
3.2.5. Az egyéni etikus viselkedés folyamata	45
3.2.6. A morális képzelőerő fogalma, és (lehetséges) jelentősége	49
3.2.7. Összefoglalás – az egyéni etikus viselkedés és a morális képzelőerő	56
3.3. Az egyén a munkahelyen, munkahelyi és szakmai szerepek	57
3.3.1. A munka fogalma és jelentősége.....	57
3.3.2. Szerepek és a morális viselkedés: a szerephez kötődő moralitás fogalma.....	60
3.3.3. Munkahelyi szerepek és moralitás	62
3.3.4. Szakmák, szakmai szerepek és szakmai moralitás.....	63
3.3.5. A munkahelyi/szakmai szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek	65
3.3.6. Munkahelyi/szakmai szerepek az emberi erőforrás menedzsment területén	67
3.3.7. Összefoglalás – egyén a munkahelyen, munkahelyi szerepek	71
3.4. Emberi erőforrás menedzsment és etika	72
3.4.1. Az emberi erőforrás menedzsment mint tudományterület kialakulása	72
3.4.2. Az EEM magyar sajátosságai	81
3.4.3. Emberi erőforrás menedzsment és a gazdaságetika kapcsolata	82
3.4.4. Mit jelenthet az etika, az etikus viselkedés az emberi erőforrás menedzsmentben?	86
3.4.5. Milyen szinteken értelmezhető az etikai vizsgálódás az emberi erőforrás menedzsmentben?	90

3.4.6. Az emberi erőforrás menedzsment és a morális némaság	99
3.4.7. Összefoglalás – emberi erőforrás menedzsment és etika	102
4. A kutatás módszertana	104
4.1. A kutatás céljai	105
4.2. Kutatási kérdések	106
4.3. Kutatási paradigma és tradíció	107
4.3.1. Kutatási paradigma.....	107
4.3.2. A kvalitatív kutatási tradíció	114
4.4. A választott kutatási módszertan: kooperatív kutatás	115
4.4.1. A kooperatív módszertan sajátosságai	115
4.4.2. A kutatási ciklus.....	118
4.4.3. Részvételi paradigmára alapuló kutatások etikai területen	119
4.4.4. Érvek a választott módszertan mellett.....	120
4.5. A kutatás menete	121
4.5.1. A kutatócsoport kiválasztása.....	121
4.5.2. A két kutatócsoport összetétele	125
4.5.3. Kezdeményező kutatói szerep.....	125
4.5.4. A kutatási ciklusok	127
4.5.5. Adatgyűjtés és adatelemzés.....	128
4.6. A kutatás érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága	130
4.7. A kutatás etikai aspektusai	135
5. A két kutatási projekt elemzése	140
5.1. EEM etika szervezeti kutatócsoport („A” kutatócsoport) - a kutatás eredményei, interpretációk, reflexiók, következtetések	140
5.1.1. Elvárások, motivációk.....	142
5.1.2. A kutatási kérdések összegyűjtése	144
5.1.3. Mit jelent az etika egyénileg és az EEM szerepben? Az etikai pluralizmus felfedezése.....	146
5.1.4. A közös problémamegoldás ereje és a morális képzelőerő.....	149
5.1.5. Az EEM (elkerülhetetlen?) szerep moralitása.....	152
5.1.6. Morális némaság feloldása	154
5.1.7. Létezik-e az etikai bajnok szerep (és mit jelenthet)?	156
5.1.8. Az EEM és a munkavállalók: mit jelent és meddig feszíthető az érdekképviselő szerep?.....	157
5.1.9. Az üzleti felsőoktatás, illetve az EEM oktatás felelőssége	158
5.1.10. Összefoglalás – a kutatócsoport fejlődése és jövője	159
5.2. EEM etika szakmai kutatócsoport („B” kutatócsoport) – a kutatás eredményei, interpretációk, reflexiók, következtetések.....	161
5.2.1. Elvárások, motivációk.....	162
5.2.2. A kutatási kérdések összegyűjtése	164
5.2.3. Az etika értelmezése. Az etikai fogalmak tartalma és üressége.....	166
5.2.4. Megtörjük vagy fenntartjuk a morális némaságot?	170
5.2.5. Esetek: etikusság vs. törvénytelenység	172

5.2.6. Van-e az EEM-nek jövője? És mi köze lehet ehhez az etikának?	173
5.2.7. A beszéd és a tett közötti feszültség.....	174
5.2.8. Összefoglalás – a kutatócsoport fejlődése és jövője	175
6. Eredmények és következtetések	177
6.1. Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága?	177
6.2. Tanulás, fejlődés és átalakulás a kooperatív kutatásban: hogyan jött létre az elméleti és gyakorlati tudás?	187
6.3. Módszertani meglátások	194
6.4. A kutatás legfontosabb eredményei, relevanciája	199
Függelék	201
Hivatkozások.....	214

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA. A SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATMENETE	6
2. ÁBRA. AZ EGYÉNI ETIKUS VISELKEDÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK CRANE ÉS MATTEN (2007) ALAPJÁN.....	40
3. ÁBRA. AZ EGYÉNI ETIKUS VISELKEDÉS FOLYAMATA REST (1986) ALAPJÁN	45
4. ÁBRA. A MÓDSZERTANI FEJEZET FELÉPÍTÉSE MAXWELL (2005) ALAPJÁN	104
5. ÁBRA. A KOOPERATÍV KUTATÁS CIKLUSAI.....	118
6. ÁBRA. AZ ELMÉLETI KONCEPCIÓK TÉRKÉPE	177
7. ÁBRA AZ ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI TUDÁS KELETKEZÉSE A KUTATÁSBAN	191

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT. A MUNKAHELYI SZEREPEKHEZ KÖTHETŐ ETIKAI PROBLÉMÁK, JELENSÉGEK (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	66
2. TÁBLÁZAT. AZ ETIKAI VIZSGÁLÓDÁSOK SZINTJE, JELLEMZŐ KÉRDÉSEK ÉS KAPCSOLÓDÓ MUNKÁK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	90
3. TÁBLÁZAT. KUTATÁSI MÓDSZEREK A RÉSZVÉTEL SZINTJE SZERINT HERON (1996) ALAPJÁN (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	116
4. TÁBLÁZAT. A KÉT KUTATÓCSOPORT KIALAKÍTÁSÁHOZ, MŰKÖDÉSÉHEZ ÉS EREDMÉNYEIHEZ KAPCSOLÓDÓ ELŐFELTEVÉSEK (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	122
5. TÁBLÁZAT. AZ „A” CSOPORT (HR SZERVEZETI CSOPORT) TALÁLKOZÓI ÉS AKCIÓI (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	141
6. TÁBLÁZAT. A MORÁLIS KÉPZELŐERŐ FEJLŐDÉSE AZ ESETMEGOLDÁS FOLYAMATÁBAN (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	152
7. TÁBLÁZAT. A „B” CSOPORT (HR SZAKMAI CSOPORT) TALÁLKOZÓI ÉS AKCIÓI (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	161
8. TÁBLÁZAT. MORÁLIS KONZISZTENCIA ÉS SZEREPMORALITÁS (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	184
9. TÁBLÁZAT. A KUTATÓTÁRSÁK CÉLJAI, ELVÁRÁSAI A KÉT KUTATÁSBAN (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	188
10. TÁBLÁZAT. Néhány példa a keletkezett elméleti és gyakorlati tudásra (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	192
11. TÁBLÁZAT. A RÉSZTVEVŐK ÁLTAL FELTÁRT ELŐFELTEVÉSEK, MENTÁLIS MODELLEK (SAJÁT ÖSSZEÁLLÍTÁS).....	193

1. Bevezetés

*„Amiként kezdtem, végig az maradtam.
Ahogyan kezdtem, mindvégig azt csinálom.
Mint a fegyenc, ki visszatérve
falujába, továbbra is csak hallgat,
szótlanul ül pohár bora előtt.”
(Pilinszky János: Amiként kezdtem, 1971)*

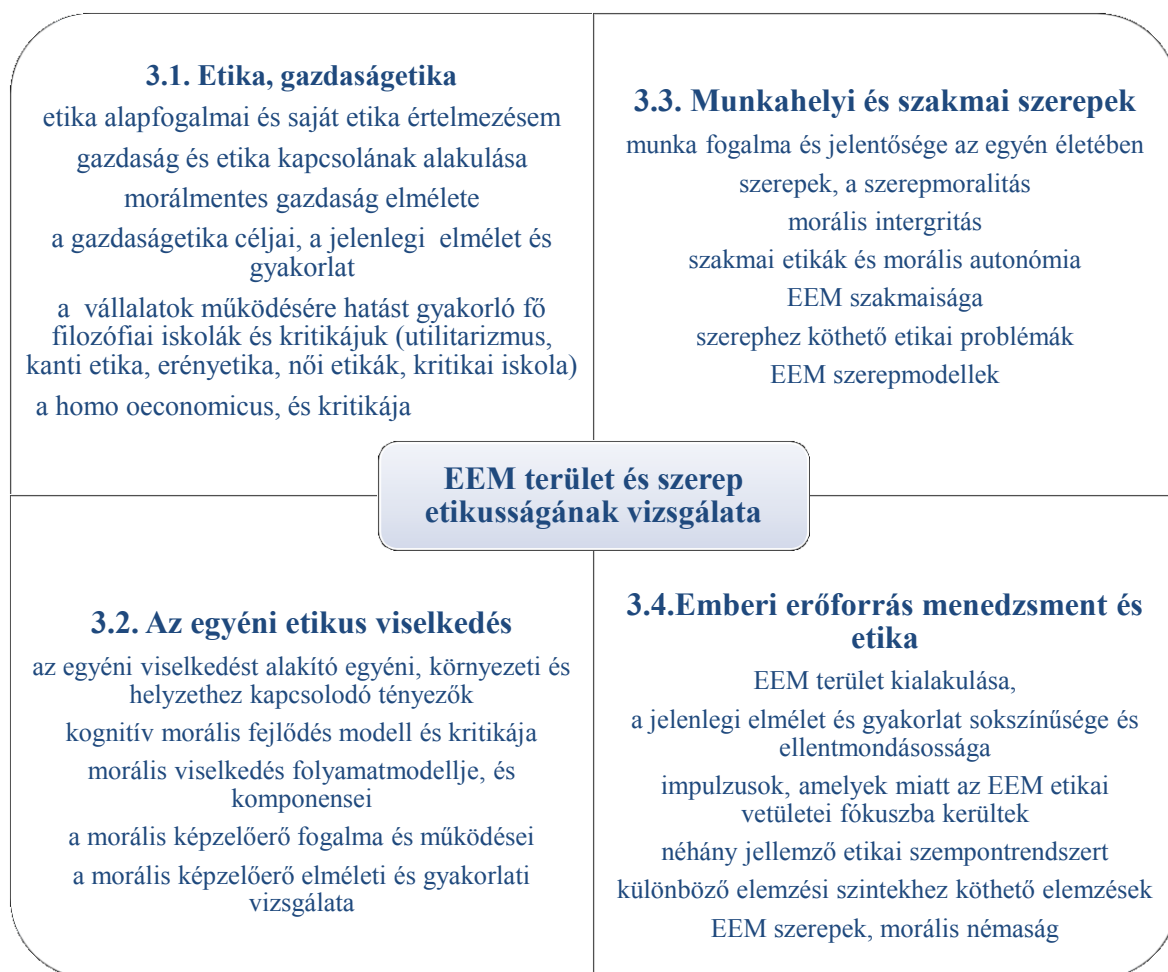
Kamaszkorom meghatározó élménye Merle „Mesterségem, a halál” című könyve, amelyben a főszereplő, az egyik náci haláltábor vezetőjeként tudományos alapossággal gázosít el tízezreket, miközben családja ebből mit sem sejt. Tizenéves koromtól erősen foglalkoztatott az a kérdés, tényleg lehetséges-e, hogy életünk eltérő színhelyein teljesen más alapokon nyugvó erkölcsi, etikai elveket követve éljünk. A modern élet természetes velejárójának tekinthető-e, hogy munkahelyi szerepeinkben más elvek szerint kell viselkednünk, mint egyéb (magánéleti) szerepeinkben? Adott esetben ténylegesen elvárás lehet-e egy munkakörben, hogy elveinket, értékeinket kabátként az előszobában felakasztva más emberként lépünk be az irodába? Évekkel később szembesültem azzal, hogy az etikai, gazdaságetikai gondolkodók sok szempontot felvetettek már a szerepmoralitással kapcsolatban. Az egyik leggyakrabban említett eset a náci Eichmann és a „gonosz banalitása”, amelyet talán elsőként Hannah Arendt elemzett (Arendt, 2001), de számos más műben megtalálható (Werhane et al., 2004; Jones et al., 2005; Goodpaster, 2007; Radtke, 2008).

Amikor az egyetem befejezése után elkezdtem dolgozni, hamarosan saját magam is szembesültem a munkahelyi környezet, az elvárások és a saját elvek, értékek, életvezetés ellentmondásaival. A kezdeti lelkesedés után nemsokára rádöbbsentem arra, hogy vállalati szinten hallgatólagos és cinkos megegyezés szerint, mindenki számára nyilvánvaló álszent és hazug kijelentésekkel, instrumentális érveléssel takarunk számos olyan gyakorlatot, amelyek etikai szempontból alapvetően ellentmondásosak. A kinyilatkoztatott értékekkel (és a „morális mázzal”) ellentétesen ebben a szervezetben is inkább „a *munkahelyen az a helyes (etikus), amit a felettesed akar tőled*” (Jackall, 1988:109) gyakorlat követése volt jellemző. Ha akadtak is egyéni morális kétségek és dilemmák, ezekről semmilyen szinten nem beszéltünk, „morálisan némák” voltunk (Bird és Waters, 1995). Néhány év múltán, már középvezetői székéből elhagytam a szervezetet, de azóta is foglalkoztat, hogyan lehet megtalálni a szervezetek morális útvesztőiből a lehetséges kiuta(ka)t.

Vizsgálatomban két, szívemhez közel álló területet kapcsolok össze, az emberi erőforrás menedzsmentet (továbbiakban EEM) és a gazdasági etikát, amelyeket az utóbbi néhány évben az egyetemre visszatérve oktattam és kutattam. Az EEM terület tevékenysége véleményem szerint kiemelkedő fontosságú az etikus vállalati működés

szempontjából. Képviselői stratégiai és operatív szinten, több aspektusból is találkoznak etikai problémákkal: a vállalati etikussághoz hozzájáruló szervezeti egységként, a vállalati etikusság letéteményeseiként, a különböző EEM rendszerek etikus működése kapcsán, valamint az EEM területen tevékenykedő egyénekként, munkavállalókként. Tovább gazdagíthatják a képet az EEM stratégiai partner, adminisztratív szakértő, érdekképviselő, változási ügynök (Ulrich, 1997; Ulrich és Beatty, 2001; Ulrich et al., 2005) szerepeinek belső konfliktusai, illetve a külső (más szerepekhez kapcsolódó) morális szerepkonfliktusok. E relevancia ellenére – vagy emellett – az EEM és az etika kapcsolata jelenleg még kevésbé vizsgált területnek tekinthető.

Disszertációm felépítésében elsősorban a Maxwell (2005), Silverman (2005) és Blakie (2009) által javasolt felépítést követem. E bevezetést követő második fejezetben röviden bemutatom a kutatási problémakört. Ezt követően a harmadik fejezetben négy részben foglalom össze a téma szempontjából releváns szakirodalmat: (3.1.) az etika, gazdaságetika; (3.2.) az egyén etikus viselkedése; (3.3.) a munkahelyi és szakmai szerepek; és (3.4.) az emberi erőforrás menedzsment és etika. Minden részben törekszem az alapfogalmak, fogalomrendszerek ismertetésére, a számomra meghatározó gondolatok, elméletek bemutatására és kritikai értelmezésére, valamint saját álláspontom ismertetésére. (A szakirodalmi összefoglaló gondolatmenetét szemlélteti az 1. ábra.)



1. ábra. A szakirodalmi összefoglaló gondolatmenete (saját összeállítás)

A negyedik (módszertani) fejezetben elsőként ismertetem az általam választott kutatási paradigmát, a részvételi paradigmát (4.1. fejezet). Összefoglalom kutatásom (intellektuális, gyakorlati és személyes) céljait, ismertetem kutatási kérdéseimet, az alkalmazott kutatási módszertan (kooperatív kutatás) részleteit (4.2.-4.4. fejezetek). Erre az alapra építve mutatom be részletesen a két megvalósult kutatási projekt folyamatát is: kitérek a kutatócsoportok kiválasztására, a kutató szerepre, a kutatási ciklusok sajátosságaira (4.5. fejezet), az adatelemzés, az érvényesség, a megbízhatóság kérdéseire (4.6. fejezet) és a kutatás etikai aspektusaira (4.7. fejezet).

Az ötödik fejezetben egymáshoz hasonló struktúrában bemutatom a két kooperatív kutatási projekt legfontosabb eredményeit. Mindkét kutatásnál kitérek a résztvevők elvárásaira, a kutatási kérdések kialakulására, illetve a fő tanulási pontokra. A hatodik fejezetben a két kutatás eredményeit összefoglalva bemutatom a kutatási kérdésre adott válaszaimat, illetve rámutatok, hogy miben adhat újat munkám elméletben és gyakorlatban.

Vizsgálódásaimban a meghatározó nemzetközi szerzők művein túl a magyar gazdaságetika területén az elmúlt években és ma is meghatározó szerzők műveire is erősen támaszkodtam: ők betűrendben Angyal Ádám, Boda Zsolt, Kindler József, Pataki György, Radácsi László, Szegedi Krisztina, Török Attila, Zsolnai László. Az emberi erőforrás menedzsment területén a gondolkodásomat segítő forrásnak találtam Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Poór József, Szóts Kováts Klaudia írásait. A filozófiai alapok tekintetében Bolbericz Pál, Hársing László, Heller Ágnes, Hóruczi László, Nyíri Tamás magyarázataira építetek, a használt módszertan tekintetében Gelei András munkájára támaszkodtam. Az angol nyelvű szakirodalomban a könyvek mellett elsősorban a Journal of Business Ethics, a Business Ethics Quarterly, Human Resource Management Review szaklapok írásaira építettem. A terület nemzetközi szerzői közül a számomra legmeghatározóbbak Patricia Werhane, John Heron és Peter Reason, valamint Michelle Greenwood munkái.

A disszertáció elkészítésében nagyon sok ember volt segítségemre, akiknek ezen lapokon is szeretnék köszönetet mondani. A disszertáció-tervezet három bírálója, Michelle Greenwood, Szegedi Krisztina és Pataki György számtalan gondolattal, javaslattal, kritikai észrevétellel segítettek a gondolkodásban. Bakacsi Gyula témavezetőm hatalmas bizalommal és végtelen türelemmel kísért végig az úton. Tanszéki kollegáim közül Hidegh Anna, Gelei András és Takács Sándor mindig türelmesen végighallgatták éppen aktuális problémáimat, Bácsi Katalin, Bokor Attila, Szóts-Kováts Klaudia és Primecz Henriett bátorító megjegyzésekkel látták el a kézirataimat.

Az empirikus részben két kooperatív kutatócsoporttal közösen dolgoztunk: ők lelkesen és önzetlenül jelentkeztek kutatótársnak, vállalták a módszertan (és saját kutatói tanulási folyamatom) nehézségeit, és végig kitartottak mellettem. Köszönöm (anonimitásuk érdekében disszertációban használt nevükön) Zsófinak, Nórának, Zitának, Andreának, Flóranak, Hédinek, Magdának, Andinak, Kittynek, Adanak, Zsókanak és Imrének a kutatásban együtt töltött időt, az energiát, a lelkesedést. Nagyon hálás vagyok hallgatóimnak (közülük is kiemelten Karó Katalinnak, Hajdú Bernadettnek, Melli

Krisztinának, Pereszta Júliának) akik nagyon sokat segítettek visszajelzéseikkel a disszertáció érthetetlen körmondatainak ritkításában, a kutatási megbeszélések szövegeinek legépelésében.

Végül köszönöm édesapámnak, aki nem csökkenő lelkesedéssel és pontossággal olvasta és kommentálta végig a disszertáció számtalan változatát, javítgatta a hivatkozásokat, és családom minden tagjának, kiemelten Kálmánnak és Rékának, hogy megértően elviselték a sok-sok számítógép mellett töltött órát.

A disszertáció elkészítését a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

2. A kutatási problémakör

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? – teszi fel a (költői) kérdést Steyaert és Janssens (1999) az *Organization* hasábjain, utalva a modern szervezetekben az emberi erőforrás menedzsment területén jelentkező egyik alapvető etikai dilemmára, az emberi lények erőforrássá való degradálására, az emberi méltóság kérdésére. Ehhez hasonlóan feltehető a kérdés: **mitől és miért etikus vagy etikátlan az emberi erőforrás menedzsment¹ tevékenység?** Mikor viselkedik etikusan vagy etikátlanul egy emberi erőforrás menedzser? **Disszertációmban ezt a kérdést szeretném körbejárni, és – a kutatás korlátainak tudatában – egy lehetséges választ megfogalmazni.**

Az EEM etika önálló területté formálódása, az EEM tevékenység különböző szintű, etikai szempontok alapján történő elméleti és empirikus vizsgálata az elmúlt két évtizedben indult meg igazán (Greenwood, 2002, Deckop, 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton és Houlihan, 2007). Ezek az elemzések építenek a megelőző gondolatokra, hiszen a gazdaságetikai diskurzusokban már a kezdetektől megjelennek a munkavállalókhöz, munkavállalói jogokhoz kapcsolódó kérdések (pl. Bowie, 1998; Werhane et al., 2004; Crane és Matten, 2007). A társadalmi felelősségvállalás területe foglalkozik a munkavállalókkal, mint az egyik legfontosabb érintett-csoporttal; az EEM szakirodalom is érint helyenként etikai kérdéseket, különösen a kritikai irányzatok (pl. Towney, 1993; Legge, 1998, 1999, 2005; Delbridge és Keenoy, 2010), de kifejezetten a területre koncentráló elméleti munka és kutatás meglehetősen kevés van (Pinnington et al., 2007; Greenwood, 2007). Maga az EEM szakma sem kapott kiemelt fókuszot sem az egyéni etikus viselkedéssel, sem a munkahelyi szerepetikával foglalkozó szakirodalomban, ellentétben például az orvosi, rendőri vagy akár a vállalati menedzsment tevékenységgel és szereppel.

Kutatásommal ennek az úrnek a betöltéséhez szeretnék hozzájárulni. Úgy vélem, hogy az EEM terület több okból is kiemelt fontossággal bír, és izgalmas tere az etikai kutatásoknak. Kiemelt fontosságát általánosságban alátámaszthatja a munkaerő, mint kritikus szervezeti erőforrás jelentőségének, és a kapcsolódó szervezeti terület stratégiai fontosságának felértékelődése az utóbbi két évtizedben (Legge, 2005).

A modern vállalatokban az EEM szakterületre különösen jellemző, hogy képviselői összetett (több szintű) és súlyos etikai dilemmákkal, etikailag kérdéses helyzetekkel találkoznak. Közelebből górcső alá téve a területet (a gazdaságetika területéhez hasonlóan, lásd De George, 1999 és Zsolnai, 2001), az EEM tevékenységben több, egymásra építkező szinten – makro (társadalmi, gazdasági rendszer), mezo (vállalat

¹ Disszertációmban az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) és a magyar vállalati gyakorlatban meglehetősen elterjedt HRM (Human Resource Management) kifejezést szinonimaként használom, törekedve a magyar elnevezés használatára.

és EEM szervezeti szint) és mikro (egyéni) – szinteken, elvi és gyakorlati értelemben, stratégiai és operatív kérdésekhez kapcsolódva is értelmezhetünk etikai aspektusokat és kérdéseket (Martin és Woldring, 2001). Makroszinten például alapkérdés, hogy a modern vállalati működés elméleti alapfeltevéseit és gyakorlatát mennyiben tekinthetjük etikusnak, illetve ha nem, vagy csak részben tekinthető annak, akkor egyáltalán hogyan értelmezhető az EEM etikussága (Legge, 1998; Guest, 2007). Az EEM szervezetnek jelentős, formális és informális szerepe lehet az egész vállalat etikusságának fejlesztésében (mezoszint): komoly hatása van arra, hogy mely etikai szempontok (mint pl. az igazságosság, egyenlő bánásmód) milyen mértékben érvényesülnek az egyes EEM rendszerek kialakításában és működtetésében, operatív, napi szinten is dönteniük kell munkavállalók életét érintő, komoly etikai vonzattal bíró helyzetekben (Wiley, 1998). Végül szervezeti és szakmai szerepeikben ezekkel a helyzetekkel találkozik az egyén, illetve az egyének csoportja (az EEM szervezet), ahol esetleg a magánéletben alkalmazott etikai értékeiktől eltérő morális elvárásokkal szembesülnek. Adott esetben maguk a szervezeti és szakmai szerepek is ellentétes elvárásokat hordoznak (például az EEM tevékenységhez köthető Ulrich-féle (1997) szerepek esetében az érdekképviselő és stratégiai partner). Mindezen túl az EEM tevékenység közvetlen és direkt hatással van a munkavállalók fizikai, szellemi és lelki egészségére, illetve családjaikra is: ezáltal komoly felelősséggel jár és további etikai kérdéseket vet fel (Greenwood, 2007).

Az EEM terület etikai problémáinak megoldását véleményem szerint tovább nehezítik az EEM szakembereknek a modern vállalathoz és az EEM szerephez kötődő előfeltevései. Az etikus viselkedésben alapvető fontosságúak az egyénnek a világ működésével, a más emberekkel és önmagával kapcsolatos alapfeltevései, hiedelmek (Johnson, 2005). A kritikai EEM képviselői szerint az EEM terület a stratégiai szerepért, a tulajdonosok és a vállalatvezetés elismeréséért, és a professzionalitásért folytatott küzdelemben egyértelműen menedzsment fókuszú tevékenységgé vált (Legge, 2005; Wray-Bliss, 2007; Deelbridge és Keenoy, 2010). A szakma domináns mentális modelljeit az emberek erőforrásként való kezelése, a humán tőkével való személytelen gazdálkodás, a neoklasszikus gazdasági logika és a morálmentes gazdaság, a racionális és érzelemmentes döntéshozatal és a profitközpontúság jellemzi. Ezeket a mentális modelleket az egyén szintjén már a gazdasági felsőoktatás is erőteljesen képviseli és beépíti (Ghoshal, 2005; Pedersen, 2009), majd az itt szocializálódott fiatal EEM szakemberek alapfeltevéseit a szervezetek, intézmények és a szakmai közeg tovább erősíti. Ebben a domináns logikában a szervezeti kontextusban az etika, a morál pusztán saját jogán kevésbé jelenik meg: esetenként felbukkanhat eszközként a profitabilitás, a versenyképesség és a hatékonyság fenntartása érdekében (pl. stratégiai CSR tevékenység és az ehhez kapcsolódó retorika vagy az értékes munkaerő megtartását szolgáló jóléti EEM programok). Ezen a ponton fontos szerepe lehet az egyéni etikusságra irányuló elméleteknek (Crane és Matten, 2007), illetve a **morális képzelőerő** (Werhane, 1999, 2005) koncepciójának: *„az a képesség, amely segítségével adott helyzetben az egyén képes a körülmények által meghatározott, saját gondolkodási sémái által vagy a szabályok vagy szabálykövető megfontolások által korlátozott lehetőségeken túl alternatívákat felfedezni és értékelni”* (Werhane, 2005:358).

Az EEM szakmára jellemző a **morális némaság**, a tapasztalt és megélt morális problémákról való hallgatás (Waters et al., 1987; Bird és Waters, 1995; Bird, 2005). Az EEM „hatékonyság-retorikájában” az etikai kérdések feszegetése energia-pazarlásnak, pótcselekvésnek tűnhet, a gyengeség látszatát keltheti (így fenyegetheti a nehezen megszerzett hatalmi pozíciót). Ráadásul az etika és morál témaköre nehezen megragadható, komplex és elméleti, a szervezetben használt nyelvezettől távol eső és eltérő fogalomkészletével ijesztő is lehet. Ulrich (1997, 2008), Ulrich és Beatty (2001) szerepmodelljei kevésbé adnak támpontot az EEM szerepekből adódó etikai konfliktusok megoldására, illetve egyértelműen menedzseri fókuszukkal és unitarista nézőpontjukkal le is tagadják ezek egy részét. Bár az etikai diskurzusok ténylegesen rejthetnek magukban olyan veszélyeket, mint a szervezeti pótcselekvés, az etikai érvek retorikai fogássá való silányulása (Bird és Waters, 1995), mégis, az egyén, a szervezet és a szakma szempontjából egyaránt fontos lehet a valódi párbeszéd bátorítása.

Az elmondottakra épülve nem meglepő, hogy az EEM-et, és az EEM szakértőket számos esetben a **szervezet lelkiismeretének** (Wiley, 1998), a munkavállalókhoz kapcsolódó etikusság központjának tekintik, etikai bajnoknak, az etikai ügyek felelősének tartják (Greenwood, 2007; Simmons, 2008; Caldwell et al., 2011). Az utóbbi két évtizedben születtek olyan empirikus vizsgálatok, amelyek magukra az EEM szakértőkre, és az etikussághoz fűződő kapcsolatukra koncentrálnak (Toffler, 1986; Wiley, 1998; Wooten, 2001). E vizsgálatok jelentős részében azonban – eredményeik elismerése mellett – a kutató szükségképpen kívülálló megfigyelő (elemző) szerepben volt. Ezek a vizsgálódások jellemzően kevésbé tudják ténylegesen segíteni az embereket abban, hogy az etikailag kérdéses helyzetekben jobban boldoguljanak (mi több, ez általában még céljaik között sem szerepel). **Kutatásom kiinduló dilemmája volt, hogy lehet-e az EEM etikai témában olyan tudományos kutatást végezni, amelyben egyszerre születik tudományos szempontból érvényes, megbízható, és a gyakorlat számára valós segítséget nyújtó tudás?**

Nézetem szerint az EEM etika témaköre tényleges megértésének és a folyamatok feltárásának, az emberek támogatásának egyik lehetséges keretrendszere lehet a részvételi paradigma, ezen belül a kooperatív kutatás (Heron és Reason, 2001). Az EEM szakértőkre koncentráló kutatásomban ezért ezt a részvételre és demokráciára alapuló, alapvetően emberközpontú módszertant választottam, amelyben integrálódik az elmélet és a gyakorlat, egyszerre jelen van a racionalitás és az érzelmek. A feltárás, az elméleti tudás mellett a kutatásban résztvevők maguk is fejlődnek, gyakorlati és hasznosítható tudásra tesznek szert. Reményeim szerint kutatásom így hozzájárulhat a morális némaság jelenségének feloldásához is.

Mindezekre építve kutatási kérdéseim alapját a következő átfogó kutatási kérdés képezi: **Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága?** E kérdés kibontását jelentik a következő kérdések:

- 1. kérdéscsoport:** Mit jelent a résztvevők interpretációjában az „etikusság”, az „etikos viselkedés” munkahelyi kontextusban? Mit gondolnak a „magánéleti” etika

és a „munkahelyi” etikusság közötti kapcsolatról, és miért? Milyen etikai dilemmákról számolnak be az EEM feladatokhoz, szerephez kapcsolódva, ezek között milyen kapcsolatot észlelnek?

2. **kérdéscsoport:** Milyen mentális modelleket, forгатókönyveket, szerepértelmezéseket észlelnek saját magukban ezekben a helyzetekben? Milyen kapcsolatot látnak etikai alapelveik, szándékaik és cselekedeteik, az elmélet és gyakorlatuk között? Hogyan látják morális képzelőerejüket? A jelentkező etikai dilemmák, kérdések hatására hogyan alakul az egyéni etikusság, illetve ez hogyan járulhat hozzá a szervezeti etikussághoz?
3. **kérdés:** Hogyan lehet fejlődni, tanulni ezekben a helyzetekben egyénként és közösségként?
4. **kérdés:** Azonosíthatók-e speciális, a magyar kontextushoz kapcsolódó sajátosságok az EEM etika területén?

3. Szakirodalmi áttekintés

„Mért legyek én tisztességes? Kiterítenek úgyis!
Mért ne legyek tisztességes! Kiterítenek úgyis.”
(József Attila: Két hexameter, 1936)

3.1. Etika és gazdaságetika

A kutatás megalapozásaként elengedhetetlennek érzem, hogy bemutassam az etika alapfogalmait, és saját, a kutatásban használt etika értelmezésemet. Ezután röviden vázolom a gazdaság és etika kapcsolatának alakulását, hangsúlyozva a morálmentes gazdaság fogalmának máig tartó hatását, és a gazdaságetika céljához kapcsolódó kérdőjeleket. A gazdaságetika jelenlegi helyzetéhez kapcsolódva rámutatok néhány olyan filozófiai iskolára (utilitarizmus, kanti etika, erényetika, feminista etikák, kritikai iskola) és kritikájukra, amelyek jelentős hatással bírnak a mai vállalati gyakorlatra, és így az EEM tevékenységre, illetve az egyének gondolkodására is. Végül kitérek a gazdaság domináns emberképére, a homo oeconomicusra, és ennek kritikájára.

3.1.1 Az etika, az erkölcs és a morál fogalma

Az **etika** szó az ógörög *ethosz* szóból ered, amely eredeti jelentésében legelőt jelentett (Nyíri, 2003), átvitt értelemben egyszerre tartalmazta az erkölcsöt, a szokásokat, a helyes magatartást, az emberi együttélést szabályozó normákat (Hóruczi, 1994). Egyes gondolkodók a fogalom eredetét a szintén ógörög *éthosz* szóhoz kapcsolják, amelynek jelentése inkább az erényhez, karakterhez és a jellemzősághoz áll közelebb (Turgonyi, 2003). Bár etikai alapelveket, megfontolásokat már az ősi indiai, kínai írásokban és az ókori vallások tanításaiban is találunk, Arisztotelész tárgyalta először elkülönült gyakorlati filozófiai diszciplínaként (elválasztva az ökonómiától és a politikától) és ő alkotta meg az első önálló etikai műveket (többek között a fiához írt Nikomakhoszi etikát). Egyes filozófok – pl. Turay, Nyíri és Bolberitz, 1999; Hársing, 2001 – az etika önálló kialakulását Szókratész munkásságához kötik. Freeman és Gilbert (1988) gyakorlatiasabb definíciója szerint az etika azt határozza meg, hogy mi a jó és helyes viselkedés.

Az etika gondolköréhez szorosan kapcsolódóan azonnal megjelenik az **erkölcs** fogalma (Angyal, 2003). Az erkölcs több síkon értelmezett komplex társadalmi jelenség, amely meghatározható, mint a társadalmi együttélés szabályozóinak egyike (Hóruczi, 1994). Nyíri (2003) definíciója szerint az erkölcs olyan történelmileg kialakult szabályoknak és értékeknek az összessége, amelyet egy emberi közösség általánosan elismer és magára érvényesnek tart. Mind az egyéni etika, mind az egyéni erkölcs alakításában nagy jelentősége van a társadalmi konszenzusnak, amely az egyes helyzetekben alapvetően befolyásolhatja a viselkedést.

Az etika és erkölcs kapcsolódásáról különböző véleményekkel találkozhatunk. A gondolkodók egyik csoportja szerint (Hóruczi, 1994) az erkölcs fogalmán belül megkülönböztethetünk tudati eszmei oldalt, vagyis erkölcsi tudatot, amely a magatartást meghatározó elveket, erkölcsi kategóriákat és értékeket, érzelmeket stb. jelenti; valamint gyakorlati oldalt, a ténylegesen gyakorolt, megélt magatartást. Ebben a logikában az etika definiálható, mint speciális erkölcsi tudat (ezen kívül az erkölcsi tudat még tartalmazhat egyéb elemeket, mint például babonákat), illetve az etika, mint tudomány tárgyai között megtalálható az erkölcs maga is. Mások értelmezésében az erkölcs fogalma az erkölcsi normák, értékítéletek és intézmények összességét jelenti, az etika, azaz erkölccstan alatt pedig az erkölcs problémakörének filozófiai vizsgálatát értjük (Nyíri, 2003).

Az erkölcs fogalmával szinonim módon használatos a **morál** fogalma, amelynek gyökere a latin *mos* (többes számban *mores*), azaz akarat jelentésű szó (Nyíri, 2003). A görög *ethos* szót állítólag Cicero fordította először *mores*-nek (Angyal, 2003; Ciulla, 2005). Hársing (1995) értelmezésében a morál, az erkölcsösség alatt a nagyobb csoport, közösség cselekvésmódját, míg moralitás, erkölcsiség alatt az egyén „erkölcsi alakzatát” értjük. Anzenbacher (1993) szerint Kant elméletében a „moralitás”, illetve a „morális” jelző a cselekvés tisztán lelkiismereti jellegét jelenti, függetlenül a tartalomtól, míg az „etikus”, „erkölcsös” jelző már tartalmi aspektusokat foglal magában. Nyíri (2003) meglátása szerint az egyén erkölcsisége, a moralitás az etikai gondolkodás alapkérdése. Jelen írásomban az etikus és morális viselkedést szinonim módon, azonos értelemben használom.

Az erkölcs Nyíri (2003) alapján tehát olyan szabályoknak, normáknak és értékeknek az összessége, amelyet valamely embercsoport magára kötelezőnek tart. E normák sajátossága, hogy internalizáltak, tartós értékek alapján képződnek (az erkölcsi normák kialakulásáról lásd többek között Angyal, 2003; Hársing, 1995). Az erkölcsi szabályok és normák az aktuális jogrenden túlmenően szabályozzák az emberi cselekvést. Fontos hasonlóság, hogy a jogi és erkölcsi normák egyaránt az emberi magatartás, cselekvés megítélésére irányulnak, és közös értékeken alapulnak (Török, 2004). Egy közösségen belül a jogrend és az erkölcs folyamatos kölcsönhatásban vannak. Egyik oldalról a jogrendszer fontos forrását képezik az erkölcsi szabályok, és a törvények hitelességét alátámasztja a vele harmonizáló erkölcsi normák rendszere, míg másik oldalról a jogszabállyá szilárdult normák nagyobb hatással vannak az emberek életvitelére, cselekedeteire (Szegedi, 2001).

Az etikai, erkölcsi gondolkör sajátossága, hogy mivel az emberek döntéseikhez, viselkedéséhez, cselekedeteikhez kötődik, a jó és helyes életvitel és cselekvés fogalma köré koncentrálódik, a kapcsolódó dilemmák nagy valószínűséggel minden embert foglalkoztatnak életük valamely (egyeseknél több) periódusában. Számomra is fontos Brinkmann (2002) kérdésfelvetése arról, hogy kinek a „szakterülete”, kié az etika valójában: (1) a morálfilozófusoké, mint értő szakembereké, (2) az interdiszciplináris tudományos közösségé, vagy (3) a hétköznapi, érdeklődő embereké, akik az adott konfliktushelyzetekben kialakuló konszenzusokkal a gyakorlatban alakítják.

Jelen írásomban Kindler és Zsolnai gondolatai alapján **az etikát a cselekvés olyan tudományának definiálom, amely cselekvéseknek a cselekvőn magán túlmutató**

hatása van másokra – többek között – emberi személyekre vagy csoportokra, szervezetekre, természeti lényekre vagy akár az ökoszisztémákra (Kindler és Zsolnai, 1993). Szándékom szerint munkámban az etikai kérdéseket interdiszciplináris módon, tudományos oldalról közelítem meg és gondolom végig; de a fókuszban a „hétköznapi” egyén áll, aki szembe találja magát etikai kérdésekkel, az adott helyzetet etikai szempontból észleli, értelmezi és alakítja.

3.1.2 Az etika mint tudomány. Etikai irányzatok.

A filozófia tudományágán belül az etikát gyakorlati (cselekvő jellegű) filozófiának nevezzük (Anzenbacher, 1993). Speciális sajátossága, hogy az elméletek kevésbé épülnek egymásra, az etikai rendszerek sokszor egymásnak ellentmondó, egymást cáfoló eszmeifuttatások halmazai. Ennek Török (2004) véleménye alapján az a fő oka, hogy ez a tudományterület az emberi cselekvés absztrakt mozgatórugóival, azaz elvont, talán megválaszolhatatlan kérdések boncolgatásával foglalkozik. Jones és társai (2005) meglátása szerint az etika művelői általában kritikai szemlélettel bírtak, hagyományosan mindig azok az egyének kezdtek el aktívan etikával foglalkozni, illetve etikai gondolataikat leírni, akik problémákat fedeztek fel környezetükben, a társadalomban és gazdaságban, a környező világ működésében, ezért fordultak az új felé.

Heller (1994) véleménye alapján az etikának, mint tudománynak, három fő irányzata van: (1) értelmező, interpretatív (mit tartalmaz a morál); (2) normatív (mit kellene tenniük az embereknek); (3) nevelő/önnevelő vagy terápiás (miként formálhatók az emberek olyan módon, hogy meg tudjanak felelni az elvárásoknak). A korai filozófusok közül többen egymással közvetlenül összekapcsolódva foglalkoztak a három területtel, egyesek azonos súllyal (pl. Arisztotelész) mások pedig valamelyik oldalt hangsúlyozták (pl. a sztoikusok). A későbbi, illetve a jelenkori filozófiában a három kérdést összekötő kötelék felbomlott, az eltérő etikai irányok képviselői valamelyik oldalt hangsúlyozzák a többi rovására, amely jelenségért Heller érvelésében szintén elsősorban az értelmező oldal, ezen belül az emberi természet értelmezésének sokfélesége a felelős. A három kérdés összefogására a XX. században Kohlberg (1964) tett kísérletet erkölcsi fejlődés elméletében (erről bővebben a 3.3.4. fejezetben), Heller (1994) megítélése alapján azonban csak részleges sikerrel. Anzenbacher (2001) három irányzatot különít el: (1) fundamentál-etikát, amely az erkölcs alapjait, antropológiai feltételeit vizsgálja; (2) norma vagy alkalmazott etikát, amely konkretizálja az erkölcsi kérdéseket, és különböző cselekvési területekre vetíti azokat; és (3) analitikus vagy meta-etikát, amely az erkölcsi nyelvezet analízise.

Az etika kérdéseinek elemzése előtt fontos annak végiggondolása, hogy (1) létezhet-e egyáltalán etika és erkölcs, lehet-e róla értelmes vitát folytatni; (2) van-e az embernek szabad akarata, tudja-e befolyásolni saját döntéseit, vagy ezek „természeti törvényeknek” engedelmeskednek; (3) mint tudomány, tudományos gondolkodás, milyen módon alapozható meg. A következőkben ezekhez a felvetésekhez fűzök egy-egy gondolatot.

Az erkölcsi relativizmus szerint az erkölcsben nincs maradandóság vagy folytonosság, az értékek maguk is relatívak, nincs objektív jó vagy rossz, erény vagy bűn, ennek megfelelően az erkölcsi megítélés, értékelés is viszonylagos. Egyes etikai relativisták közösségi szinten elfogadják a normák létét; a relativisták táborán belül az etikai szubjektivizmus jelenti az egyéni szintű relativizmust, amely szerint az egyén szuverén joga eldönteni, hogy erkölcsileg mi helyes vagy helytelen, a saját maga által alkotott etikai koordináta-rendszerben (Hóruczi, 1994; Szegedi, 2001). Az emotivizmus képviselői (pl. Jules Ayer) szerint az erkölcsi tartalmú kijelentések, amelyek kanti értelemben a szintetikus igazság kategóriába sorolhatók, csak érzelmi tartalommal bírnak, igazságtartalmuk nem bizonyítható, azaz értelmetlenek: mivel egy-egy helyzetben, egy-egy cselekedettel kapcsolatban mindenkinek mások az érzelmei, erkölcsi kijelentések és igazságok egyáltalán nem létezhetnek (Török, 2004).

A természettudományos alapokon nyugvó determinista felfogás más kiindulópontból kételkedik az etika alapjaiban. Ennek a logikájában a világmindenség valamennyi történéséhez hasonlóan az emberi cselekvések is előre meghatározottak, azaz a cselekvőt nem lehet felelőssé tenni tettéért. Ahogy az emberi test molekulái a fizikai törvényeknek engedelmeskednek szabad akarat nélkül, és ezért nem is vonhatók felelősségre, ugyanúgy nincs szabad akarat az emberi lényeknek, tetteik az előzmények által determináltak (Török, 2004). Hasonlóan kételkedő állásponton állnak egyes behaviorista pszichológusok is. Skinner például azt állítja, hogy a jónak vagy rossznak, helyesnek vagy tévesnek beállított magatartási és viselkedési formák nem a rosszaságra vagy az erényekre, és nem a személyiség jellemzőire vezethetők vissza, hanem az adott viselkedés következményeire, amelyekhez megerősítők (vagy ezek ellentétei) tartoznak.

Ezzel összefüggésben említésre méltó, hogy az etika mint tudomány, megalapozása, alkalmazott módszereinek tudományos volta régóta vitatott terület. Spinoza például geometriai módszerekre támaszkodva próbálta etikáját kifejteni, axiómákból és definíciókból kiindulva helyes logikai eljárások segítségével, deduktív módon akarta rendszerét felépíteni. Nyíri (2003) véleménye alapján összefoglalóan elmondható, hogy a modern korok etikai gondolkodására jellemző volt az etikai jelenségek természeti törvényre alapozott oksági magyarázata, a morális cselekvések visszavezetése, redukciója fizikai, biológiai, kémiai összefüggésekre, mechanikus modellekre. Az objektív nézőpont helyett azonban egyre inkább elterjedt az a nézet, hogy az etika hermeneutikai tudomány, amely az egészben látásra törekszik, és történelmileg beágyazott (Hársing, 1995).

Ha elfogadjuk az etika létezését, akkor szembe találjuk magunkat azzal, hogy az egymástól eltérő alapfeltételezéseken nyugvó etikai irányzatok más-más módon közelítik és válaszolják meg a kérdéseket. Csoportosításuk és ismertetésük monumentális feladat (lenne), itt a teljesség igénye nélkül néhány lehetséges csoportosítási szempontra hívom fel a figyelmet.

Az erkölcsi értékek természete alapján az etikák a két szélsőség között helyezkedhetnek el: lehetnek (1) abszolutisták és (2) relativisták. Az abszolutizmus alapján az erkölcs, és az etikai kategóriák, maga az erkölcsi megítélés is öröknek, változatlanoknak és abszolútnak tekinthető, minden cselekedet fekete vagy fehér (pl. a nagy

nyugati világvallások). Az erkölcsi relativizmusban ezzel ellentétben az erkölcsi megítélés, értékelés viszonylagos.

Annak alapján, hogy mi határozza meg a konkrét tettek erkölcsi értékét, az etikai rendszereket három csoportba sorolhatjuk: (1) következményetikák (teleológiai, konzekvencionista), (2) kötelességetikák (deontológiai, célelvű) és (3) szándéketikák (intencionalista) irányzatok (Anzenbacher, 2001). A következményetikai irányzatokban az erkölcsi cselekvés értékét az eredmény határozza meg (például a hedonizmus, egoizmus, utilitarizmus). A kötelességetikai (más néven célelvű) irányzatokban a kíváncs állapotról vezetik le az egyénrőt elvár cselekedeteket, amelyek az egyén szintjén mint kötelességek, erkölcsi normák jelentkeznek. A szándéketikák logikájában az erkölcsi cselekvés szempontjából a belső indíték, az erkölcsi érzelmek a meghatározók (Anzenbacher, 2001).

Az etika feladatának, fókuszának értelmezésével kapcsolatban beszélhetünk (1) szabályetikákról, illetve (2) erényetikákról (Szegedi, 2001). Goodpaster (2007) kissé eltérően ettől a csoportosítástól az etikai rendszerek céljait tekintve megkülönböztet (1) érdekalapú, (2) jogokra alapuló, (3) kötelességalapú és (4) erényalapú etikai rendszereket. A szabályokra épülő etikai rendszerekben olyan etikai elveket és rájuk épülő szabályrendszereket építenek ki, amelyek meghatározzák az etikus illetve etikailag nem elfogadható viselkedésmódokat, illetve egyes döntési helyzetekben vezérelvként támogatnak (pl. kanti etika, utilitarizmus). Az érdekalapú rendszerekben az azonosítható felek hasznainak és kárainak számbavétele az etikusság alapja (utilitarizmus), a jogokra alapuló rendszerben a morális cselekedetek a jogok védelmére irányulnak (pl. szerződéselméletek, komunitáriusok). Az erényetikák a morális, erkölcsi jellemre és ennek a fejlődésére koncentrálnak, fontosabb a „milyen ember legyen kérdés”, semmint az, hogy milyen erkölcsi szabályoknak kell megfelelni (pl. arisztotelészi erényetika).

Az etikai irányzatokat az „emberi természet” milyenségére vonatkozó alapfeltevésük alapján Heller (1994) négy csoportra osztja: (1) az emberi természet rossz, és akadályozza az embereket abban, hogy jók (erényesek) legyenek, (2) az emberi természet jó, azaz természetünkkel összhangban vagyunk erényesek, valami más a gonoszság okozója, (3) az emberi természet erkölcsileg közömbös, jóvá és rosszá is válhat az ember környezetének (mint például a társadalom, a tudás vagy a tudatlanság) hatására, (4) az emberi természetben jó és rossz tulajdonságok, hajlamok egyaránt vannak. Egyes természetes adottságok elősegítik, támogatják, mások pedig aláássák a jóságot. Az egyes filozófiai irányzatok az emberi természet „stabilitását” tekintve is alapvetően eltérhetnek egymástól: míg például Heller értelmezésében a morál választása olyan egzisztenciális kérdés, amelyet semmilyen esemény nem változtathat meg, addig például Mill a moralitást olyan „gyenge palántaként” jellemzi, amely a munka, a társaság és egyéb külső tényezők hatására könnyen elszorvad (Kulcsár, 1999).

Az elemzés szintjére vonatkozóan Anzenbacher (2001) megkülönböztet (1) individuáletikát és (2) társadalometikát. Az individuáletikák az egyén személyes felelősségével, a különálló személyek cselekvésével, ezeknek a morális értékelésével foglalkoznak (nem feledkezve meg a társadalmi kontextusról és az interakciókról). A társadalometikákban az egyéni interakciókból kialakult és megszilárdult, intézményesült

képződményekről, azaz szabályrendszerekről, struktúrákról van szó. A két szemléletmód Anzenbacher (2001) értelmezésében önálló jelentőséggel bír, egyik sem hagyható figyelmen kívül, ez veszélyes redukcionizmushoz vezetne. Ciulla (2005) szintén figyelmeztet arra, hogy az egyéni és közösségi etika elválasztása nagy problémákhoz vezethet, hiszen az egyéni etika maga is emberi kapcsolatokkal foglalkozik, ilyen formán önmagában közösségi is.

Jeles filozofok elméleti és gyakorlati kérdésekben egyaránt lehetségesnek vélik az eltérő nézőpontok kombinációját, az etikai pluralizmust (Radácsi, 2000). **Saját nézetemként is ezt szeretném képviselni, mert hiszek benne, hogy az eltérő etikai gondolkodásmódok és érvelések segítik az egyes problémák és helyzetek értelmezését, az érintettek gondolkodásának és érveinek megértését, és így a konszenzus, közös értelmezés létrehozását. Ezáltal elfogadom, hogy mivel az etika társadalmi konstrukció is, különböző kulturális közegekben eltérő etikai irányelvek létezhetnek, de nem fogadom el, hogy ezek kivétel nélkül, egyaránt és maradéktalanul helyesek lennének (leíró relativizmus), illetve vallom azt, hogy társadalmi és közösségi szinten létezik konszenzus az alapvető jóról és rosszról.**

3.1.3 Etika a gazdaságban – rövid történeti áttekintés

A tradicionális társadalmakban a gazdasági tevékenység alapvetően a társadalmi normakontroll alá vont tevékenység volt, amelyet – az élet többi területéhez hasonlóan – részletes (általában vallási alapelveken alapuló) szabályok határoztak meg. (Az egyes vallási eszmerendszerek gazdasághoz kapcsolódó tanításairól bővebben lásd például Zsolnai, 2002). A gazdasági tevékenységet Polányi definíciója alapján a beágyazottság jellemezte, hiszen az a társadalom szerves részeként, nem pedig elkülönült alrendszerként funkcionált, nem volt elkülönült intézményrendszere, illetve az elfogadott társadalmi normák, értékek, szabályrendszerek alapján működött (Polányi, 1976; Boda és Radácsi, 1996). Ezzel párhuzamosan a gazdasági tevékenységek megítélésében alapvető fontossággal bírt az etikai nézőpont, amely nézőpont alapján a gazdaság funkcionális-instrumentális szerepe a társadalom eltartása, a társadalmi jólét biztosítása volt (Ulrich, 2002). E „premodern” társadalmak tradíciójában explicit módon már megjelenik a gazdasági tevékenységgel kapcsolatos bizalmatlanság – nem véletlen, hogy például a platoni ideális államban a kereskedők nem viselhettek politikai pozíciót, hiszen a korabeliek úgy vélték, hogy tevékenységük az egoizmusra épült, amely a platoni értelmezésben a politikusi funkció elvárásaival összeférhetetlen (de Geer, 2002). Másik példaként az ókori zsidó államban a kereskedelmi tranzakciók kötelezően a városkapunál, a teljes nyilvánosság előtt zajlottak (Trevino és Weaver, 2003).

A gazdasági tevékenység beágyazottsága az újkorban változott meg, az iparosodás folyamatának, a felvilágosodás gondolkörének hatására, amely célja szerint felszabadította/elszakította a gazdasági tevékenységet (is) az elsősorban vallások által determinált társadalmi-erkölcsi rendtől. A szociológia tudományában a társadalmi alrendszerek differenciálódásaként leírt folyamat bekövetkezett. A tudományban is

határozottan két elkülönült világ alakult ki: a gazdasági racionalitással jellemzett „tiszta” gazdaságtan és az irracionális moralitással jellemzett etika. Ennek megalapozása éppen a filozófia oldaláról érkezett: például az angol Mandeville (1969) etikai szkepticizmusában minden erkölcsi megfontolást ki kell küszöbölni a gazdaságtanból, hiszen az ember végletesen önző lény, az egyéni önzések összegeként tud létrejönni a közjó. A protestáns vallás alapozó szereppel bírt az etika és gazdaság kapcsolatának megváltozásában: a reformáció tanában megnő az egyén szerepe és felelőssége a vallás gyakorlásában és az életvezetésben egyaránt, ezzel párhuzamosan a predesztináció tanából eredően a mértékletes, de tevékeny élet, a kemény és sikeres munka, az evilági sikeresség a túlvilági siker, az üdvözülés előjele lesz (Ulrich, 2002).

Sen érvelésében a jelenlegi közgazdaságtan, mint tudomány kettős eredettel bír: az egyik meghatározó hatás a társadalometika területéről, a másik a mérnöki tudományok felől érkezett. A közgazdaságtan etikai irányból származó alapkérdése, hogy a gazdaság miként szolgálja az emberek jólétét, amelynek gyökerét Sen Arisztotelész Nikomakhoszi etikájában fedezi fel (Sen, 2003): *„a pénzszerző életforma mindig bizonyos kényszert ró az emberre, és a gazdagság nyilván nem lehet a keresett jó, mert csak arra való, hogy felhasználjuk, s nem önmagáért, hanem másért van”* (Arisztotelész, 1971:10). Az etikai gondolkörrel való egykori szoros kapcsolatot az is alátámasztja – véli Ulrich (2002) – hogy Adam Smith, illetve a modern közgazdaságtan megalapítói közül többen morálfilozófusok (is) voltak, és például Smith rendszerében is meghatározó a morális nézőpont. A mai közgazdaságtudományi és menedzsment-gondolkodást viszont inkább a mérnöki hatások jellemzik (Ulrich, 2002). E mérnöki eredetű megközelítések döntően azzal foglalkoznak, hogyan lehet meghatározott célokat minél hatékonyabb módon elérni, és gyökerüket Sen az i.e 4. században élt Kautilya művéből eredezteti (Zsolnai, 2001; Sen, 2003).

A „nagy átalakulás” hatására az újkortól kezdődően már nemcsak hogy a gazdaság nincs beágyazódva a társadalomba, de egyenesen a társadalom válik beágyazottá az üzleti kapcsolatokba (Polányi, 1976). A közgazdaságtan „emancipációjának” nevezett jelenséget nagy valószínűséggel az Adam Smith által megfogalmazott „láthatatlan kéz” elméletéhez köthetjük, amely leírja a piac függetlenségének (illetve haszonelvű etikába ágyazottságának) és az önérdékkövető gazdasági racionalitásának logikáját. Ezáltal a gazdasági racionalitás kilép az addigi társadalmi normák kötöttségéből, a közgazdaságtan gondolkodás kiszakad az etikai beágyazottságból. De Geer (2002) véleménye szerint paradox módon az a protestáns meggyőződés alapozta meg és engedte szabadon a gazdasági racionalitást, és a gazdaság természetes önszabályozó képességének, a piac morális voltának máig uralkodó mítoszáét, hogy a hithű kereszténynek kötelessége kihasználni az Isten akaratából kapott gazdasági lehetőségeket. A szeparáció az elméleti megalapozás mellett a gyakorlatban is létrejött, és a mai napig jelen van a gazdaság és etika kapcsolatáról szóló vélekedések között.

Az újkortól az etika és a közgazdaságtan elmélete egymástól többé-kevésbé elkülönülve fejlődik. A felvilágosodás és az utána következő időszak filozófusait (pl. Locke, Bentham, Mill, Kant, stb.) foglalkoztatták etikai – és gazdaságetikai – kérdések. Olyan keretrendszereket hoztak létre, amelyeket aztán a XX. században

továbbfejlesztettek, és amelyeket a XXI. század gazdaságetikai diskurzusokban is használunk, de sokáig kevésbé bírtak valódi gyakorlati relevanciával. Európában a Katolikus Egyház 1891-ben, a XIII. Leó által kiadott, *Rerum Novarum* című, nagy társadalmi visszhangot keltő pápai enciklikában, illetve erre épülve tett kísérletet a katolikus tanításra alapuló gazdaság etikai alapelvek megfogalmazására (de Geer, 2002; Tomka és Góják, 2005). Carroll (2008) véleménye szerint a XIX. század folyamán felvetődtek ugyan a munkavállalókhoz kapcsolódó felelősség és a tisztességes bánásmód, a gyermekmunka vagy az egyéni majd a vállalati filantrópia jelenségéhez kapcsolódó kritikai észrevételek és kérdések, de ezek egymástól elszeparált felvetések (és megoldások) maradtak. (Erről bővebben olvasható Carroll, 2008, illetve McMahon, 2005.)

A legújabb korban a közgazdászok jelentős része a független, érték- és morálmentes, objektív és formalizálható, a természettudományok kritériumainak megfelelő „tisztá” közgazdaságtani elméletek (és gyakorlatok) mellett tette le a voksát (Kindler és Zsolnai, 1993). Bár a növekvő ipari termelés, a globalizáció és a dereguláció, a hatalmas vállalatbirodalmak magukkal hozták többek között a piaci kudarcokat, a fokozott kormányzati szerepvállalást, majd a kormányzatok kudarcának jelenségét, az értékmentes és etika-mentes gazdasági tevékenységek és üzleti szektor elve még tartja pozícióit. Kindler idézi Sent, aki így fogalmaz: *„Aki ma belép a közgazdaságtan területére, jobb, ha felhagy az etika minden reményével”* (Kindler és Zsolnai, 1993:7). Ez a helyzet azért is ellentmondásos – hívja fel a figyelmet Sen (2003) –, mert a mai globális és lokális szinten jelentkező súlyos etikai problémák, gondok egy része alapvetően gazdasági gyökerű. Kindler és Zsolnai (1993) érvelésében rámutat, hogy az etikamentes üzleti élet tétele azért is elszakadt a valóságtól, mert azt feltételezi, hogy a gazdasági szereplők nem döntenek etikai megfontolások alapján. Továbbszöve a gondolat fonalát, ha a gazdaság mint alrendszer, független és értékmentes, akkor az egyes vállalatokra, illetve vállalatokon belül a menedzserekre sem vonatkoznak etikai alapelvek. A gyakorlatban számos elméleti és gyakorlati szakember tett kísérletet a minimálisan elvárható etikai sztenderdek meghatározására a vállalatvezetőket illetően, Drucker (1974) például Hippokratésre hivatkozva a „csak nem ártani” (*primum non nocere*) alapelvet emelte ki. (Macklin (2007) emberi erőforrás menedzserekkel kapcsolatban alkalmazta Heller morális normáit, mint szakmai morális sztenderdeket.)

A XX. század második felére – történelmi események, társadalmi és gazdasági változások hatására – a gazdaságetika témaköre egyre inkább fókuszba került. Számos gondolkodó továbbfejlesztette a már létező, klasszikusnak nevezhető filozófiai iskolákat, mint például a modern arisztotelianusok (McIntyre, Solomon), a modern utilitáriusok (Arrow, Smart, Harsányi, Jensen), vagy kantianusok (Bowie, Hare). Emellett számos gondolkodó új nézőpontok hozzáadásával járult hozzá az etika, illetve a gazdaságetikai paletta színesedéséhez (például Rawls disztributív igazságosság elmélete, Etzioni szocioökonómiája, Habermas diskurzív etikája, Bauman posztmodern etikája, feminista etikák). Jones és társai vélekedése (2005) szerint azonban a mai gazdaságetikai „valóságra” máig a három alap-gondolatkör (utilitaristák, erényetika, kanti kötelességetika) gyakorol igazán hatást, ezek dominanciája jellemző.

A „szűken vett” management irodalomban a kora XX. században kevés nyomát találjuk etikai kérdések vizsgálatának. Barnard 1938-ban született klasszikus alapművében (*The functions of the Executive*) foglalkozik a vezetői felelősség témakörével a vállalaton belüli kérdésekben. Berle és Means pedig 1934-ben azt vizsgálja (*The modern corporation and private property*), hogy milyen jogi és egyéb eszközökkel lehetne a vállalatvezetőket a felelős viselkedésre rávenni. A témára vonatkozó szűkös irodalom – Trevino és Weaver (2003) értékelése alapján – általában normatív, filozófiai, helyenként vallásfilozófiai gyökerű. Joyner és Payne (2002) gazdaságetikai szempontból fontos mérföldkőnek véli Herbert Simon 1947-ben megjelent könyvét (*Administrative Behaviour*), amelyben Simon – többek között – szólt a szervezeteknek az egyének viselkedésére gyakorolt jelentős hatásáról, illetve fontosnak vélte a vállalatok jogi kötelezettségein túli felelősségvállalását. Carroll (2008) szerint a gazdaságetika témakörével érintkező vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdése az 1950-es években kezdett előtérbe kerülni, mérföldkőnek ebből a szempontból Bowen 1953-ban született könyve (*Social responsibilities of a Businessman*) tekinthető.

A gazdaságetika, a szervezetek és egyének etikus viselkedésének témaköre tényleges előretörése az utolsó 30 évre tehető, mind a szervezettudományban és management irodalomban, mind pedig a gazdasági szféra, a vállalati gyakorlat szintjén. A fokozódó érdeklődés okaként Goodpaster (2005) egyrészt az erősödő társadalmi mozgalmakat (mint például az emberi jogokért, nők egyenjogúságáért, környezetvédelmi célokért küzdő csoportokat), másrészt a multinacionális vállalatok botrányait és azok társadalmi, gazdasági visszhangját, harmadrészt pedig a közép- és kelet-európai szocialista rendszerek bukását emeli ki. Koslowski (1993) ezt az érdeklődést az emberi tevékenység hatókörének bővüléséhez, és externális hatásának megnövekedéséhez köti. Angyal (2003) felhívja a figyelmet még a szervezeti formák és működés átalakulásának, a globalizáció felgyorsulásának és a társadalmi feszültségek kiélesedésének fontosságára.

3.1.4 Kérdőjelek a gazdaságetika feladatában és meghatározásában

A gazdaság és etika kapcsolatában, a kapcsolat fejlődésében megtalálható ellentmondások következményeképpen a gazdaságetika (más szóhasználatban gazdasági etika) különböző definíciói is lényegi eltéréseket rejtenek. Egyes gondolkodók a gazdaságetikát csupán alkalmazott etikának tekintik, amely az általános etikai elveket vetíti a gazdaságra, a gazdasági tevékenységre. Ezen túlmutatva De George (1999) definíciója alapján a gazdaságetika a gazdaság és az etika kölcsönhatása, interakciója. Ebben az értelmezésben a fogalom magába foglalja a gazdasági rendszerek, a gazdaságban tevékenykedő szervezetek és egyének cselekedeteinek univerzális alapokon nyugvó morális értékelését, amely morális értékelést azonban csak az egyének végezhetik el (állami szervek vagy vállalatok nem).

Ulrich (2002) hármas csoportosításában (1) a funkcionális gazdaságetika képviselői számára az etika, az erkölcs a „kenőanyag” a gazdasági racionalitás biztosítása érdekében, összességében a gazdasági etika funkcionális vezetői eszköz a

versenyképesség növelésére, vagy a társadalmi elfogadottság biztosítására; (2) a korrektív gazdaságetika hívói számára a gazdaságetika a gazdasági érdekek korlátozására, szabályozására szolgál, „ellenanyag” a túlzott gazdasági racionalitással szemben; (3) az integratív szemlélet képviselői számára az etika olyan értékorientáció, amely a gazdaság és társadalom számára egyaránt érvényes, alapvetően kritikai szemléletű, és amelyben a gazdasági racionalitást felváltja az etikai érvelés.

Aasland (2009) értékelésében elválasztja a „gazdaságért való etikát” (*ethics for business*) és az „etika a gazdaságban” (*ethics in business*) irányzatokat. A gazdaságért való etika alapvetően instrumentális-funkcionális jelleggel bír, lényege: a vállalatok és vezetői kezébe „hatékony eszközöket” adni, az eltérő etikai eszmerendszereket – aktuális hasznosságukat mérlegelve – „cafeteria”-szerűen használni. Fontos jellemzője, hogy széles körben ismert és elfogadott, objektív és logikus struktúrával bír, elmagyarázható, és retrospektív jellegű. Ezen irányzatok alapvetően öncélúak, azaz a vállalatirányítási instrumentális tudás és eszközrendszer részét képezik, Aasland érvelésében ez nem tekinthető gazdasági etikának. Ezzel ellentétben az „etika a gazdaságban” irányzat valóban a köz, a legtágabb értelemben vett közösség érdekeit szolgálja, szemléletére nézve kritikai, és a gazdasági szereplőktől független. Mindkét csoportosításból visszatükröződik az eszközelvű, Török (2004) megfogalmazásában megtérülő vagy stratégiai, illetve értékorientációval bíró etikai nézőpont elkülönülése.

Wray-Bliss (2007) hangsúlyozza, hogy a gazdaságetika területe akármilyen változatos és színes, élesen kirajzolódik a mainstream gazdaságetikai irányzatok csoportja, amely (1) elkötelezett a jelenlegi gazdasági és vállalati működés mellett (*pro-business agenda*), amely alapján ugyan kritizál egyes jelenségeket, de általánosságban nem kérdőjelezi meg a gazdaság (és a vállalatok) működését. (2) Elkötelezett a szabad piaci működés mellett (*free market agenda*): azaz az etikus működést önkorlátozásként és önszabályozásként képzei el, semmint külső kontroll (pl. állami szabályok) hatására. (3) Hisz a profit és az etika összeegyeztethetőségében, abban, hogy az etikus üzlet egyúttal nyereséges üzlet is. (Itt egyértelmű hasonlóság található a mainstream EEM elméletekkel, lásd 3.4 fejezet.)

Jones és társai (2005) eszmefuttatásukban a gazdaságetika jelenlegi gyakorlatát „felszínesnek és kritika nélkülinek” érzik, és hat fő problématerületet jelölnek meg. (1) A gazdaságetikát – állítólagos filozófiai beágyazódása ellenére – három olyan filozófiai iskola uralja, amelyek közül a legújabb is 19. századi eredetű. A 20. századi filozófusok (akik közül soknak volt és van etikai mondanivalójuk) gondolatai nem, vagy csak csekély mértékben jelennek meg. (2) A gazdaságetikát az individualizmus uralja, gyakran elhanyagolja az egyének, cselekedetek és struktúrák mély társadalmi beágyazottságát, és így nem ad valós magyarázatokat. (3) A gazdaságetika a nyilvánvaló, nagy etikai dilemmákkal foglalkozik, és nem kérdőjelezi meg a mindennapok hétköznapi gyakorlatait. A hétköznapi kis döntések „elhanyagolásával”, mint a gazdaságetika területére jellemző tendenciával, Jackall (1988) is egyetért. (4) A gazdaságetika meghatározása nem egyértelmű, nem tisztázott az eltérő filozófiai irányzatokban és a hétköznapi életben. (5) A gazdaságetika nem kérdőjelezi meg a mélyrétegeket, hanem csak a jelen gazdasági keretrendszerben értelmezi a kérdéseket és a válaszokat. (6) A gazdaságetika célja olyan

megoldások megtalálása, amelyek megmutatják a helyes utat, és így általában csökkentik a bizonytalanságot, nem pedig a gondolkodási keretek feszegetése. Ehhez kapcsolódva Wray-Bliss (2007) felhívja a figyelmet arra, hogy a gazdaság az etika kizsákmányolásával, kihasználásával és „kirakat-etikusság” kialakításával képes lehet azt versenyképességet erősítő erőforrássá alakítani, leplezve a valódi etikátlanságot.

Jones és társai amellettt érvelnek, hogy fontos az új, kritikai nézőpontok felfedezése. Az ő értelmezésükben *„a gazdaságetika néha fájdalmas, mert radikális változást igénylő folyamatokra mutat rá a szervezetekben és az egész társadalomban... Ebben a komoly nevetésben jelen van a lelkiismeret kitartó hangja, az állandó törődés a Másikkal, saját énünk jobbik fele”* (Jones et al., 2005: 133).

Wray-Bliss (2007) véleménye szerint a gazdaság és etika kapcsolatában három olyan generális probléma van jelen, amelyek megoldása nélkül az etikai nézőpont nem kaphat valódi helyet a gazdasági gondolkodásban. (1) Be kell bizonyítani, hogy nemcsak egyéni, de mezo és makroszinten is van relevanciája az etikai szempontoknak. (2) Meg kell győzni arról a gazdasági szereplőket, hogy a vállalatoknak is kell hogy legyen lelkiismerete (az eredeti gondolatért lásd Goodpaster és Matthews, 1982). (3) Meg kell találni a közös nyelvet, amely segítségével az absztraktnak tartott etikai fogalmak és a konkrét vállalati gyakorlatok összeköthetők. (Ez utolsó probléma kapcsolódik a morális némaság témaköréhez, lásd 3.4.6. fejezet).

3.1.5 A gazdaságetika mint tudományos téma és kutatási terület

Trevino és Weaver (2003) áttekintésében az első empirikus gazdaságetikai kutatás Baumhart nevéhez köthető, aki interjúkon és kérdőíveken alapuló, a vezetők etikai kérdésekkel kapcsolatos értékeihez, és viselkedéséhez kapcsolódó, alapvetően interpretatív kutatását 1961-ben publikálta a Harvard Business Review-ben, *„How ethical are businessmen”* címmel. Ezt megelőzően azonban a Fortune magazin 1946-ban már végzett egy – valószínűleg tudományosan kevésbé megalapozott – kérdőíves vizsgálatot, amelyben üzletembereket kérdeztek meg arról, hogyan értelmezik társadalmi felelősségüket (Carroll, 2008). Az 1960-as, 70-es éveket alapvetően a vezetők értékrendjét és az etika formalizáltságának hatását firtató, többnyire leíró és kevésbé elméleti alapokra épülő empirikus vizsgálatok jellemzik. Az 1980-as, 1990-es években jelentek meg, illetve 2000 után „virágoztak fel” a többnyire már elméleti alapokkal bíró, és sokszor normatív természetű vizsgálatok: az egyéni döntéshozatal, a vállalaton belüli etikai kérdések vizsgálata, a társadalmi szempontból felelős vállalati viselkedés gondolköre, az etikus viselkedés hatása a pénzügyi teljesítményre (Carroll, 2008).

Összességében módszertanát tekintve a gazdaságetika területén – az általános etikához hasonlóan – nagyjából elkülönülve fejlődött a normatív (főleg filozófiai, bölcsészettudományi gyökerekkel bíró) és az empirikus, leíró (főleg társadalomtudományi, menedzsment tanokból kiinduló) irányzat. Radácsi (2000) magyarázatában a normatív irányzat képviselői elvetik az empirikus vizsgálódást, hiszen értelmezésükben a gazdaságetika a „hogyan lenne helyes” elméleti modelljének

kidolgozásával foglalkozik, amelyhez a Hume által megfogalmazott alapelvek alapján helytelen lenne a „van”-ból kiindulni, ez lenne az ún. naturalista hiba.

Többek között Weaver és Trevino (1994) a normatív és empirikus etikai irányzatok kapcsolatát tekintve megkülönböztet: (1) párhuzamos viszonyt, egymás melletti létet, egymástól való függetlenséget; (2) szimbolikus kapcsolatot, adott esetben az eredmények összevetését; és (3) tényleges integratív kapcsolatot. Weaver és Trevino a két irányzat szimbiózisa mellett érvel, kiemelve az egyes elméletek egymásra gyakorolt gazdagító hatását, egymást kiegészítő voltát. Érvelésükben a Burrell és Morgan (1979) által felvetett inkommenzurabilitás jelensége (azaz a paradigmák összebékíthetlensége az alaptételeik ellentmondásai és ebből adódóan „különböző világai” miatt) a gazdaságetikai vizsgálódásokban feloldható (Trevino és Weaver, 2003). Radácsi (2000) hozzáteszi, hogy egyes problémakörök – példázatában az emberi jogok témakörét említi – éppenséggel kikerülnek ezeket az elkülönült értelmezési kereteket. Zsolnai (2001) egyaránt fontosnak véli a gazdasági etika normatív-analitikus, másrészt konstruktív, gyakorlatot támogató irányait, és úgy véli, hogy a gazdaságetikában egyesülhetnek az „*epikureus és sztoikus gondolkodás erényei*”.

McMahon (2005) véleménye alapján a gazdaságetika történetében folyamatosan változtak a hangsúlyok, a filozófiák, a fókuszok, a jellemző esetek. Az 1960-as évek elején a gazdasági etika alapvetően individuális fókusszal bírt: az üzletemberek és vezetők személyes felelősségén volt a hangsúly, a problémákat elsősorban a menedzsment szemszögéből vizsgálták. Az 1960-as évek vége felé a figyelem elsősorban a szociális kérdések, a társadalmi problémák és a gazdaság kapcsolata, a fogyasztóvédelem, az ökológiai problémák, a legális gyakorlatok témaköreire koncentrált, de általában még ezek a vizsgálatok is kevésbé szisztematikusak, inkább reaktívak, elméletileg kevésbé megalapozottak voltak. Az 1970-es évekre alakult ki a gazdaságetika, mint önálló diszciplína: megszülettek a vállalatok morális státuszára és felelősségére vonatkozó szisztematikus és ma alapozónak tekintett elméletek, az érintetti vizsgálatok, jellegzetes a whistleblowing, a korrupció és a diszkrimináció témaköre, megjelentek az első globális témák, mint gyermekmunka, vagy az apartheid kérdésköre. Az 1980-as évek elejével megjelentek a gazdaságetikai témájú szaklapok, megalakultak a tudományos testületek és hálózatok, beindultak egyetemi és főiskolai kurzusok, egymás után alapozó tankönyvek és esettanulmány kötetek bukkantak fel. Ebben az időben a vizsgálódás fókuszba már a szervezeti és az egyéni szint: a témák és elméletek, az alkalmazott módszertannak egyre nagyobb spektruma jellemző. Az 1990-es években egyik oldalról fókuszba került az etika formalizáltsága és intézményesülése (ezen belül az etikai bizottságok és kódexek, etikai képzések, etikai minősítések vizsgálata), megjelent a fenntartható fejlődés, a hármas eredménykimutatás (*triple bottom line*) fogalma, illetve már nemcsak a vezetők, de a munkavállalók is a vizsgálódás tárgyaivá váltak. Egyre inkább terítékre kerültek a nemzetközi szintű kérdések is, mint a globális cégek etikai vizsgálata, az etika kulturális aspektusai, az etikai programok adaptálhatósága, vagy a nagy nemzetközi szervezetek és egyezmények (NAFTA, GATT) problematikái. Ettől az időszaktól kezdve már az európai tudományos iskolák is meghatározó mértékben bekapcsolódtak a kutatásokba (Szegedi, 2001; McMahon, 2005; Angyal, 2009). Angyal (2009) rámutat, hogy a gazdaságetikai

gondolkodás fejlődése maga is hasonló az egyes vállalatok felelős magatartáshoz kapcsolódó szervezeti tanulásának folyamatához.

Palazzo (2002) szakirodalmi áttekintésében az USA és Európa normatív gazdaságetikai gondolkodását görcső alá véve néhány fontos különbségre mutatott rá (ezeket mint tendenciákat, nem pedig kizárólagosan értelmezem):

- (1) egyéni vs. szervezeti, intézményi hangsúly: míg az USA-ban inkább az egyéni morális viselkedés kerül az elméleti törekvések és vizsgálódások fókuszába, addig az európai elméleteket inkább az intézményi környezet, gazdasági rendszerek etikai aspektusai dominálják.
- (2) a kapitalizmus elfogadása vs. megkérdőjelezése: az USA-beli elméletek kevésbé kérdőjelezik meg a kapitalista keretrendszert, hanem a rendszer belső etikai problémáira fókuszálnak. Európában jelen van a kapitalizmus legitimációjának, megkérdőjelezésének kérdésköre is, kritikai és távolságtartó szemszögből vizsgálva az üzleti döntéseket, az intézményeket, és a kormányzást.
- (3) a morális normák igazolása vs. alkalmazása: bár mindkét társadalmi közegben végbement a szekularizáció, az európai (kiemelten a svéd, a német és a holland) gazdaságetikai irodalomban a morális normák és értékek pluralizmusa, és ezek legitimációs folyamatai jellemzőek. Ezzel párhuzamosan az USA-beli gondolkodást döntően a keresztény normák és értékek dominálják, és az elméletek ezek alkalmazására fókuszálnak.

Tovább gazdagíthatja a képet a nyugati régión túli, pl. ázsiai gazdaságetikai gondolatkörök megjelenése. Míg az USA-ra és Európára a gazdaságetika (általában európai gyökerű) filozófiai determináltsága jellemző, addig más régiókra egyértelműen vallási determináltság (iszlám, buddhizmus) vagy speciális helyi kulturális értékek (pl. a kínai guanxi megközelítés) lehet jellemző (Crane és Matten, 2007). Külön izgalmas lehet e források keveredése és interakciója, pl. a buddhista tanok megjelenése és alkalmazása az európai közegben (Zsolnai, 2001).

3.1.6 Néhány etikai irányzat és gazdaságetikai hatásuk

Jones és társai (2005) meglátása szerint hagyományosan mindig azok az egyének kezdtek el etikával foglalkozni, ehhez kapcsolódó etikai gondolataikat leírni, akik problémákat fedeztek fel környezetükben, a társadalomban és a gazdaságban, a környező világ működésében. Ezekben a hagyományos etikai rendszerekben jelen volt a kritika, az igazi gondolkodás szándéka és képessége, a remény a változásra. A jelen gazdaságetikai gondolkodásban érvelésük szerint a klasszikusnak mondható etikai iskolák közül három van jelen leginkább markánsan, amelyek egymástól szignifikánsan különbözően látják magát az etika fogalmát is: (1) az utilitarizmus, (2) az erényetika és (3) a kanti kötelességetika (ezek besorolhatók a 2.1.2. pontban tárgyalt etikai irányzatok közé).

Reidenbach és Robin (1990) értekezésében (és a rá épülő empirikus munkákban) öt jelenkori filozófiai irányzatot jelöl ki, amelyek meghatározzák a mai gazdaságetikára jellemző moralitást, illetve morális döntéshozatalt: ezek a (1) utilitarizmus, (2) az

egoizmus, (3) az erényetikai gyökerekkel bíró igazságosságelméletek, (4) a kanti alapokkal bíró kötelességetika, (5) az etikai relativizmus. Az etikai relativizmus alaptétele, hogy a normatív etikák a kultúra (kulturális relativizmus), illetve az egyének (egyéni relativizmus) által alkotottak, ezért nem tekintik őket univerzális érvényűnek. Bár a relativizmus Mill, illetve Kant definíciói alapján nem tekinthető etikai irányzatnak, sok helyen felbukkan az egyéni, illetve gazdasági etikai diskurzusokban (Reidenbach és Robin, 1990).

Számomra ezek a gazdaságetikai iskolák azért is fontosak lehetnek, mert jelentős mértékben formálhatják, alakíthatják az egyének és szervezetek mentális modelljeit, a gazdasághoz kötődő, szervezeti és munkahelyi helyzetekben és szerepekben (esetünkben EEM kérdésekben és szerepekben) értelmezett etikusság mentális modelljeit. Ezeknek az (esetleges) hatásoknak a feltárása és azonosítása fontos lehet saját kutatásomban is.

A következőkben röviden összefoglalom a klasszikus irányzatokat, illetve néhány gondolatot fogalmazok meg a feminista illetve kritikai etikai gondolatokról. Ez utóbbi kettő közül a kritikai elméleteket az EEM kritikai irányzata miatt érzem fontosnak (3.4.1. fejezet), a feminista etikákat pedig az érzelmek és a törődés fontosságának hangsúlyozása miatt, amely mind részvételi paradigmában, mind a morális képzelőerő koncepciójában (3.2.6. fejezet) megjelenik majd.

Utilitarizmus (néhány megjegyzéssel az egoizmusról)

Az **utilitarizmus** (haszonelvűség) eszmei gyökerei az epikureizmusig nyúlnak vissza, amely a jót és helyeset alapvetően az egyéni élvezettel azonosította (hedonizmus). Ez az egyéni élvezet az egyén számára hasznos, egyben a boldogság forrása is, de az egyéni önzésnek létezik egy ésszerű határa (racionális egoizmus), amely még nem veszélyezteti a közösség boldogságát (azaz az univerzális hedonizmust). Az egyéni önzést középpontba helyező filozófiában (egoizmus) a következmények mérlegelésekor a mérlegelő kizárólag az egyéni érdekeket veszi figyelembe: ebben a gondolatrendszerben a cselekedet akkor etikus, ha az egyén saját hosszú távú érdekeit veszi figyelembe. A gazdasági rendszerek önérdék-követésen nyugvó működésében alapvető és kívánatos az emberek egoista viselkedése (Reidenbach és Robin, 1990). Bár az egoista filozófiai rendszer nem képes feloldani az egoista érdekellentéteket, és az emberek többsége nem fogadja el, mint etikai rendszert, mégis erősen jelen van az emberi gondolkodásban és cselekedetekben.

A klasszikus utilitarizmus egyik atyja, Bentham megfogalmazásában „*A Természet az emberiséget „két szuverén úr: a fájdalom és az élvezet” kormányzata alá helyezte. Ők egyedül határozzák meg, hogy mit kell tennünk, és hogy mit fogunk tenni. Egyik oldalról a jó és a rossz meghatározása, másik oldalról az okok és okozatok lánc a ő trónusukhoz van erősítve*” (Bentham, 1977:680). Bentham logikájában bármely tevékenység helyességét vagy helytelenségét, erkölcsösségét az határozza meg, hogy mennyiben hasznos, azaz mennyire hoz létre boldogságot, élvezetet, örömet („örömelv”). A közösség érdeke pedig az, hogy az adott közösség tagjai boldogságának összege a maximális legyen. Az egyes élvezetek nagyságát a „*felicific calculus*” eljárással lehet kiszámítani, amely az élvezetek erősségén, nagyságán, tisztaságán, gazdagító hatásán alapul, és erre

alapulva lehet ésszerű és etikus döntéseket hozni (Hársing, 2001). Bentham célja olyan racionális és logikus, átlátható rendszer létrehozása volt, amelynek célja – a korabeli angliai politikai elit tradíciókon és privilégiumokon alapuló, korrupt és átláthatatlan, kevesek érdekét szem előtt tartó irányítási rendszerével ellentétesen – a „legnagyobb boldogság elérése a lehető legtöbb ember számára” (persze ez nem jelenti azt, hogy mindenki egyenlő mértékben részesül belőle). Bentham logikai rendszerét cselekedet-utilitarizmusnak nevezzük, mert nem helyez hangsúlyt általánosítható szabályok létrehozására, feltétlen szabálykövetésre, hanem gondolatrendszerében minden döntési helyzetet, szituációt saját kontextusában külön kell megítélni. Bentham – aktív társadalmi szereplőként – saját utilitarista elképzeléseit a gyakorlatban is megkísérelte hasznosítani: többek között részt vett jogi és oktatási reformok előkészítésében, és halálakor testét – a feljegyzések szerint elsőként – egy orvosi iskolának adományozta (Jones et al., 2005).

Mill finomította az utilitarista gondolkört: már megkülönböztet alacsonyabb rendű érzéki és magasabb rendű szellemi élvezeteket, illetve élesen különbséget tesz az elégedettség és boldogság között. Érvelésében az egyén természetes szociális érzésére alapozva igazán boldog csak akkor lehet, ha nem pusztán saját maga, hanem a többi ember boldogságán is munkálkodik („társadalomelv”). Mill etikája az egyéni szabadságra épül, amely az egyének tanulására alapuló erkölcsi érzékre és a kölcsönösségre alapul, és szabály-utilitarizmus, mert feltételezi olyan általános törvényszerűségek létét, amelyek általában olyan világ kialakulásához vezetnek, amelyben több a boldogság és kevesebb a fájdalom. Sigdwick később erre épülve megfogalmazza a „jóindulat elvét” (mindenki köteles mások javát ugyanúgy figyelembe venni, mint a sajátját), és rámutat az utilitarizmus elméletében feszülő ellentmondásra a jóindulat elv és a hedonista önérdék-követés között, tágabban értelmezve pedig az egoizmus és altruizmus között. Ezt az ellentmondást elméletében a „jóindulat szellemével” kísérelte meg feloldani (Hársing, 2001).

Az utilitarista etikai irányzatot több ponton számos kritika érte az utóbbi két évszázadban. Rawls (1997) értelmezésében a hasznossági elv a többség boldogságát tartja szem előtt, ezért ebben a keretrendszerben megengedhető, hogy feláldozzák a kisebbséget, így ez alapvetően vét az igazságosság és egyenlőség alapelvei ellen. Sen (2003) véleménye alapján az elméletből hiányoznak olyan jelentős fogalmak, mint például az egyéni szabadság, továbbá annak megsértése, illetve olyan életminőségi jellemzők, amelyekhez nehéz normatív mércét adni. Nem foglalkozik a hasznosság elosztásával (elosztás iránti közömbösség), csak az összes haszonra koncentrál, így például a kisebbségek jogai veszélybe kerülhetnek (Crane és Matten, 2007). Sen (2003) idézi Marx kritikáját is, aki a hasznosság fogalmának értelmezésével nem ért egyet, úgy vélvén, hogy a klasszikus utilitarista logika naiv és téves általánosításokat tartalmaz az emberi természetről. A gyakorlat oldaláról számos kritikus feszegeti az élvezeti kalkulus tényleges megvalósításának problematikáját, az információs bázis korlátosságát (Sen, 2003), az értékelés objektivitásának és racionalitásának lehetetlenségét (Johnson, 2007), az értékelő elfogultságát és a jövőbeli hatások számbevitelének nehézségeit (Jones et al., 2005; Crane és Matten, 2007; Wray-Bliss, 2007).

Gazdaságetikai hatását tekintve a racionális alapokon nyugvó utilitarista etika máig jelentősnek mondható, alapelve – „*The greatest good for the greatest numbers*” – tiszta, vonzó és egyszerű. A máig ható, gazdaságetikai impulzusok közül néhány: (1) a gazdasági döntéseknél a következmények számítanak. Mivel a gazdasági működést befolyásoló tényezők hatásainak mindegyike lefordítható a számok nyelvére, e számok segítségével a gazdasági döntések hasznossága maximalizálható. Jones és társai (2005) szerint ez a feltétlen hit a „*hasznosság aritmetikájában*” a modern gazdasági működés sok területén jelen van. Sőt, a számvitel, pénzügy és kontrolling, a számok által determinált vállalatirányítási rendszerek dominanciája, és ezek megkerülhetetlenségébe vetett hit, a „*számok mítosza*” az utilitarizmus egyértelmű hatása. (2) Az egyén a közgazdaságtudomány főáramú (*mainstream*) részében a saját önérdekét követő, önző „*homo oeconomicus*”, aki saját hasznának (boldogságának) maximalizálásával törődve járul hozzá leginkább a köz-optimumhoz (azaz viselkedik etikusan). (3) Az egyes vállalati érintettek érdekei menedzselhetők, kalkulálhatók és megtalálható egyes konkrét helyzetekben az optimum (Wray-Bliss, 2007).

Erényetika

Arisztotelész erényetikai rendszerének középpontjában az emberi cselekvés, mint valamilyen cél, eredmény érdekében végrehajtott tett áll. Az emberi cselekedetek végső célja a legfőbb jó, az eudaimónia elérése. Az erkölcsi jó emberi erényekben ölt testet, amelyek olyan képességek, amelyek által uralkodunk vágyainkon, és bizonyos helyzetekben ésszerűen, a leghelyesebb módon cselekszünk, azaz nem pusztán lelki alkat, de maga a cselekvés is. Az erény „*középathár két rossz között, melyek közül az egyik a túlzásból, a másik a hiányosságból ered*” (Arisztotelész, 1971:43).

Az erényeknek két osztálya különíthető el: észbeli és etikai erények. Arisztotelész (1) észbeli, értelmi erénynek tekinti a gyakorlati hozzáértést, a tudományos megismerést, a filozófiai bölcsességet, a szellemet és az észet; (2) etikai, erkölcsi erénynek pedig a bátorságot, a türelmet, az együttérzést, jószívúséget, a kedvességet, a becsületességet, az igazság iránti elkötelezettséget (Turay, Nyíri és Bolberitz, 1999). Fontos, hogy az erények olyan jellemvonások, amelyek (1) magukba foglalják az akaratot, így élesen elkülönülnek más személyes tulajdonságoktól, mint az intelligenciától vagy az egészségtől, (2) gyakorlással, céltudatos neveléssel fejleszthetők. „*Tehát nem természettől, de nem is természet ellenére fejlődnek ki bennünk az erények, hanem természettől fogva úgy vagyunk megalkotva, hogy befogadjuk őket, viszont a szokás által lehetünk bennük tökéletesek*” (Arisztotelész, 1971:32). Erre építve az ember élete egymással kapcsolatban lévő és egymásra épülő döntések sora, maguk az egyes emberi tettek egy morális fejlődési folyamat állomásainak tekinthetők (Radácsi, 2000). Az erényetika ilyen felfogása szoros kapcsolatban állhat a morális képzelőerő fejlődésének, gyakorlásának felfogásával.

Aquinói Szent Tamás erényetikájában négy olyan kardinális erényt nevez meg, amelyekről elmondható, hogyha általuk cselekszünk, akkor is jó emberré válunk, ha a konkrét tett nem is éri el a célját. E sarkalatos erények (1) az okosság, avagy gyakorlati bölcsesség; (2) az igazságosság; (3) a mértékletesség; és (4) a bátorság, avagy lelkielő

(amely képesség segítségével a józan ész megfékezi érzéseinket). A sarkalatos erényekre épülnek a speciális erények, amelyekre bizonyos élethelyzetekben van szükségünk. Aquinói logikájában (1) az erények elsajátítása és fejlesztése megelőzi, és megalapozza azt a képességet, hogy valamilyen feladatot jól lássunk el. (2) Az erények nélkülözhetetlenek az emberi fejlődéshez, és (3) az erények együtt állnak vagy buknak (Alford és Naughton, 2004). Fontos, hogy Aquinói gondolkörében egy tett erkölcsössége három részből tevődik össze, és mindhárom összetevőnek etikailag helyesnek kell lennie ahhoz, hogy maga a tett helyes legyen: (1) maga az objektív tett; (2) a szubjektív indíték; illetve (3) az adott helyzet, a körülmények (Kocsis, 2002).

A modern erény-etikusok közül Solomon (1992) erényetikai felfogásában azt hangsúlyozza, hogy az egyéni morális karakter fejlesztése szükséges és elengedhetetlen feltétele az etikai kiválóságnak. A legfőbb erény az igazságosság, illetve kíváncsok még a szívósság, gondoskodás, együttérzés, becsületesség, tisztesség, bizalom (Alford és Naughton, 2004).

Az erényeken nyugvó etikai irányzat máig nagy hatással bír, amellett, hogy számos kritikát megfogalmaztak vele kapcsolatban. Alapvető probléma az erények és a konkrét tettek kapcsolatának kérdésessége, nehezen feltárható volta. Sok kétely fogalmazódott meg az erények prioritásaival, egyetemességével, illetve idő és kultúrafüggő voltával kapcsolatban (Goodpaster, 2005). Kantot idézi Szegedi, aki szerint az erények maguk nem elégségesek, hiszen „*az erényes ember etikai alapelvek nélkül vak,*” (Szegedi, 2001:36). Wray-Biss (2007) az erényetika lehetséges csapdájának érzi az individualizmust, amelyben a szervezet etikusság egy-egy ember heroikus küzdelmének függvénye. Werhane (1994) érvelésében a valódi gazdaságetikai problémák fókuszában sokszor a közösségek érdekei közötti konfliktusok állnak, amelyek megoldására az erényetika alapelvei nem adnak támpontot.

Gazdaságetikai hatását tekintve a vezetéstudomány és a menedzsmentirodalom fontos része a vezetői etikusság erényalapú, jellemfejlődésre vonatkozó megközelítése (magyarul is olvasható példák erre Peters és Waterman, 1986, illetve Covey, 1989 írásai). Az egyén morális alapállapota, a morális döntés és viselkedés vizsgálatakor az egyik fontos kiindulópont az egyéni erények (és bűnök) és az ezekben gyökerező választások vizsgálata. Egyes gondolkodók logikájában az egyének analógiájára az etikus vállalati működés egyik lehetséges forrása, háttere az erényekben gyökerező vállalati kultúra (Goodpaster, 2005), illetve vállalati légkör (Mills, 2005; Johnson, 2007). Goodpaster (2005) véleménye szerint például az, hogy egy vállalat környezeti döntéseiben az eljövendő generációk, vagy a természet, mint érintett érdekeit is figyelembe veszi, nagy valószínűséggel erényalapú elkötelezettségre utalhat.

Reidenbach és Robin (1990) Arisztotelészhez köti az igazságosság, az igazságosság iránti elkötelezettség, mint alaperény megjelenését, amely gondolatot későbbi filozófusok továbbfejlesztettek. Erre épülve jelent meg a disztributív és procedurális igazságosság fogalma. Az igazságosságra alapuló elméletek közül kiemelkedik Rawls (1997) disztributív igazságosság elmélete (amely többek között Kant filozófiájára is épül), és amelyben a méltányosságként felfogott igazságosság mellett érvel, azaz a „helyes” megelőzi a „jót”. Értelmezésében a személyi szabadságjogok, egyes

alapvető politikai és polgári jogokkal kiegészülve minden előtt valónak tekintendők, teljes prioritást élveznek, és mindenki számára biztosítani kell őket (ez az *egyenlő szabadságjogok elve*). Ezeket az alapvető jogokat minden körülmények között tiszteletben kell tartani, a következményektől függetlenül. Az erkölcsi irányvonalak megalkotására Rawls (1997) bevezette a „*tudatlanság fátylának*” fogalmát, amely mögött (hatalmi és státusznyomástól mentesen) az egyének az erkölcsi alapelveiket: (1) az egyenlő szabadságjogok, (2) az egyenlő lehetőségek, és (3) az alapvető gondoskodás alapelveihez igazítják (Rawls, 1997; Johnson, 2007). Rawls az erkölcsi személyt úgy írja le, mint aki képes felfogni és alkalmazni az igazságosságnak a társadalmi együttélés és társadalmi kooperáció alapvető, méltányos feltételeit meghatározó közös értelmezését, és képes megalkotni a jóról alkotott saját felfogását (Anzenbacher, 1993).

Kant kötelelességetikai rendszere

Kant rendszerében az erkölcsi cselekvést a vezérlő alapelv minősíti, azaz egy adott tett indítókoka sokkal fontosabb, mint a tett maga, vagy annak következménye. Az egyén rendelkezik az emberi természetből adódó hajlamokkal, amelyek közül nem választhat. Választási lehetősége van azonban hajlamai, motivációi követése vagy kötelelességei közül, illetve rendelkezik a racionális gondolkodás képességével. A kötelelesség pedig olyan cselekedet, amelyet az egyén az erkölcsi törvénynek való önkéntes engedelmességből hajt végre, amely morális törvény (1) minden racionális lényre kötelező érvényű, azaz univerzális, (2) kategorikus, azaz nem korlátozza feltétel, (3) az emberi gondolkodás produktuma, az észből ered (4) nem érzelmeken, érzéki tapasztalatokon vagy vágyon alapul.

Kant kategorikus imperatívusza: „*Cselekedj úgy, hogy az emberségre, mind a saját személyedben, mind bárki másban mindenkor mint célra, sohasem mint pusztára eszközre legyen szükséged*” (idézi Hársing, 2001:136). Ez a kategorikus, azaz morális imperatívuszt (azaz hogy az embert soha nem szabad eszközként kezelni) élesen meg kell különböztetni a sok hipotetikus imperatívusztól, amelyek konkrét utasítást fogalmaznak meg egyes állapotok elérésére vagy elkerülésére.

Kant (2004) megkülönbözteti azt az állapotot, amikor (1) a személy egy szabályt, előírást követve cselekszik, mert azt gondolja, hogy helyes dolog annak a törvénynek engedelmeskedni; és azt az állapotot, amikor ezt (2) lelki indíttatásból, belülről jövő kötelelességből következően teszi. A kanti rendszerben ez a második, a belső késztetésen, belső motiváción alapuló cselekedet az etikus viselkedés, amely egyben felszabadít a külső hatások alól. Kant logikájában minden kötelelesség legelső parancsa, hogy ismerd a saját szívedet, még akkor is, ha ez tökéletesen soha nem sikerülhet. Látja emellett az egyén társadalmi beágyazottságát, de úgy véli, hogy a barátok, a társadalmi környezet csak mint külső hatás határozza meg az egyén cselekedeteit. Fontos, hogy Kant erősen hisz a morális fejlődésben, a tiszta moralitásról való gondolkodás fontosságában, de kevésbé hisz a gyakorlati példázatokban.

A kanti rendszer (vélt vagy valós) gazdaságetikai implikációit számos kritika érte. Kant megfogalmazását sokan túl általánosnak vélték, úgy gondolták, hogy nem ad támaszt

konkrét szituációkban, nem kezeli a kivételek eseteit (Reidenbach és Robin, 1990) és a komplex helyzeteket (Crane és Matten, 2007). Bár Bowie megkísérelte a kanti etikai rendszert az etikus üzleti gyakorlat nyelvére lefordítani, de kritikusai szerint ez helyenként félreértelmezést eredményezett (Jones et al., 2005). Crane és Matten (2007) véleménye szerint Kant etikája túl optimista, és lebecsüli az emberi egoizmus erejét. Johnson (2007) pedig úgy véli, hogy a kanti rendszer nem kezeli a kötelességek konfliktusait.

Mindemellett a kötelességetikai érvelés mindenképpen jelen van a jelenlegi gyakorlatban. Freeman érintett-elméletének (1984), amely – többek között – a vállalatok kötelességeként definiálja az érintettek érdekeinek figyelembevételét, az utilitarizmus mellett egyértelműen kanti gyökerei is vannak, bár Greenwood (2007) értelmezésében az etikai pluralizmus gondolatkörében értelmezhető igazán jól. Erre épülve a kötelezettségek létének hangsúlyozása és az ezeknek való megfelelés fontossága jelenik meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (*corporate social responsibility*) egyes felfogásaiban, a társadalom és közösség felé irányuló morális kötelezettségek elméleteiben. Az érintettek körének legtágabb értelmezése, és minden érintett érdekeinek, jogainak és véleményének figyelembevétele a morális képzelőerőnek is fontos aspektusa lesz.

Feminista etikák

A változatos feminista etikák alapja, hogy a tradicionális etikai nézőpontokat a nők etikai nézőpontját és értelmezéseit is alapul véve átértelmezzék, ezeket a férfi nézőpontokkal és értelmezéseivel egyenrangúnak tekintve. Tong (2005) áttekintésében megkülönböztet: (1) feminin etikát, (2) anyaközpontú etikát, és (3) feminista etikát. A feminin etika képviselőjeként Gilligan (1982) – főleg Kolberg morális fejlődés elméletére reagálva – az alapvetően férfias vonásokon (mint igazságosság, racionalitás) alapuló moralitás mellett megkülönböztet inkább női vonásokon nyugvó gondoskodás alapú moralitást, amelynek középpontjában a konkrét emberi kapcsolat, a segítség és másokról való gondoskodás áll. A férfi és női moralitás más logikára épül, inkább kiegészíti, semmint kizárja egymást.

Az anyaközpontú etikák alapelve, hogy valójában világunkat nem az egyenrangú felek anonim tranzakciói, hanem egymástól függésben lévő, nem egyenlő felek kapcsolódásai alkotják, ezért a moralitás leírására legmegfelelőbb az anya-gyermek paradigma. A feminista etikák szerint a tradicionális etikák a nőket számos ponton alsóbbrendűnek kezelik a hagyományos női szerepekbe szorítva, és törekvéseik középpontjában a hátrányos megkülönböztetés megszüntetése áll (Pieper, 2004).

Tong (2005) hangsúlyozza, hogy a női etikák nem új irányzatot szeretnének nyitni, leváltva a régi keretrendszereket, hanem új lencsét jelentenek, amelyekkel az etikusság és moralitás „diverzitására” szeretnék felhívni a figyelmet. Fontos implikáció lehet az érzékenység és törődés fontosságának bevonása a gazdaságetikai diskurzusokba, a kompetitív kapcsolatok helyett/mellett a kooperáció megjelenése, a gyengék és elesettek védelme. Kujala és Pietilainen (2007) kiemelik, hogy a női etikák (többek között) az emberek közötti kapcsolatok megértésével, a személyes kapcsolat hangsúlyozásával, és a hatalmi dinamikák tudatosításával sokat hozzáadhatnak a jelenleg férfiak által dominált gazdaságetikához.

Kritikai és posztmodern elméletek etikai vonulatai

A kritikai elméletek gyökerét az 1930-as évek Frankfurti Iskolájának társadalomelméleti, filozófiai elméleteiben, illetve az ennek hatására született szociológiai, társadalomfilozófiai elméletekben (Adorno, Horkheimer, Marcuse, Habermas) leljük. A kritikai elméletek egyaránt bírálják a totalitárius, illetve a kapitalista társadalmi és gazdasági berendezkedést. Az alapító Horkheimer elméletében a természet leigázása következtében az emberi személyiség fokozatosan elveszti az etika iránti affinitását. A kritikai elméletek közös vonása, hogy megpróbálják felfedni és kritizálni a fennálló szervezetek hatalmi viszonyait, és elvetik a gazdasági szereplők etikus viselkedésének instrumentális, stratégiai jellegű megközelítését és értelmezését. Rámutatnak a vezetők és más szervezeti szereplők különböző, gyakran ellentétes érdekeire és a jelenlegi szervezetek management dominanciájára. Emlékeztetnek arra minket, hogy a szervezetek etikai problémái sokkal súlyosabbak és mélyebbek a vállalati krédók és etikai kódexek szintjénél (Wray-Bliss, 2007).

Scherer és Palazzo (2007) hangsúlyozza, hogy az etikus vállalati működéshez köthető vállalati felelősségvállalás elméletében és gyakorlatában egyre inkább megjelenik posztpozitivistá gondolkör, és Habermas alapján megalkotja a deliberatív vállalat modelljét, amely egyértelműen elkötelezett a diskurzus, a transzparencia, az elszámoltathatóság és az etikus működés irányába.

Levinas (1999) „*interhumán*” megközelítésében az etika jelentését próbálja megtalálni, anélkül, hogy új etikai irányzatot indítana. Míg a klasszikus irányzatokban konkrét módon megjelenik az etika, az etikus viselkedés definíciója (pl. az utilitarizmusban a lehető legmagasabb hasznosság a lehető legtöbb ember számára), Levinas anti-esszencialista felfogásban közelíti meg a kérdést (Levinas, 1999; Jones et al., 2005). Logikájában a tárgy jelentése nem pusztán a tárgyban magában jelenik meg, hanem a tárgyat megfigyelőhöz is van köze, ezért nem véletlen, hogy az etikát is rendkívül sokféle módon értelmezik az emberek. Az etikát nem lehet direkt módon megközelíteni vagy ábrázolni, hanem leginkább indirekt és nyitott módon értelmezhető. Levinas a Kisherceg történetében a pilóta által megrajzolt, a bárányt rejtő dobozhoz hasonlító módon képzei el az etika megközelítését „*Nem tudom, hogyan adjak megoldást egy megoldhatatlan problémára. A probléma még a doboz alján alszik, de ez egy olyan doboz, amely fölé figyelmes, egymáshoz közel lévő emberek hajolnak...*” (Levinas, 1999: 89). Levinas etikai felfogásának középpontjában a Másik, a másik emberrel való kapcsolat áll, amely Másik nem a mai, sokszor redukált értelemben vett másik, azaz nem eszköz, nem saját magunk kivetítése vagy valaki az arctalan tömegből. Ebben az értelmezésben az etika a Másik felé való teljes nyitottság, készenlét a változásra és felelősségvállalás, amellyel egyre kevésbé találkozunk az elszemélytelenedett, távolságtartó és szabályok által determinált világban (Levinas, 1999; Jones et al., 2005). Levinas gondolatmenete összecseng a morális érzékenység, és a rá épülő morális képzelőerő fogalmával (Werhane, 1999), illetve a kooperatív kutatás módszertanával a közös értelmezésre és a nyitottságra való törekvésében.

Bauman (1993) posztmodern argumentumában azt állítja, hogy a klasszikusnak tekinthető etikai megközelítések sok irányzata zsákutcába vezetett: a posztmodern etika célkitűzése, hogy új utat találjon az etika megértésére, értelmezésére. Mint ilyen, a modern társadalom illúzióinak leleplezésére, a maszkok lerántására törekszik, és meg akarja szüntetni a rendszerek önreprodukcióját, önfenntartó jellegét. Ennek az új útnak fontos része a tradicionális etikai megoldások elvetése: mint az etikus magatartást kikényszerítő szabályrendszerek, vagy a kinyilatkoztatott univerzális igazságok. Ehelyett Levinas (1999) nézőpontját támogatva a Másikkal való együttlét, a – jelen korra jellemző – emberek közötti fizikai, társas és pszichológiai távolságok lebontását hangsúlyozza. Az etika, a morál természetében ellentmondásos, mert minden morális döntés több alternatíva közötti választást jelent, például az egyéni szabadság és a közösség jólléte között. Ráadásul egyes etikai alapelvek túlzott követése etikátlanná válhat (például a másikkal való törődés és gondoskodás eredményezhet elnyomást és dominanciát). Az etikusság és a morál alapvetően nem racionális: a modern kor törekvése, hogy (a vallási rendszerek mintájára) kiszámítsa, megszelídítse, korlátozza, törvényekbe foglalja (Bauman, 1993:7). Bauman hangsúlyozza a morális impulzus fontosságát: az emberek egymás segítségével tudják egymást jobban megérteni, és egymásért felelősséget vállalni.

3.1.7 Egyéni etikusság és emberkép a gazdaságetikában

A gazdaságetikai vizsgálódásoknak a szakirodalom eredetileg három szintjét különböztette meg, ezek (1) az individuális szint (mikro szint, individuális etika); (2) a szervezeti szint (szervezeti etika); illetve (3) a gazdasági rendszerek szintje (De George, 1999) vagy az intézmények szintje (Wood, 1991). Ehhez csatlakozott a globalizáció hatására a globális szint is (Zsolnai, 2001). DeCremer bevezeti továbbá az intra-individuális szintet, amely az egyéni belül zajló folyamatokra koncentrál (De Cremer, 2009). Az individuális és a szervezeti szint etikusságának egymásra hatására, viszonyára több megközelítés létezik a szakirodalomban. A két szélsőséges álláspontot – Trevino és Youngblood találó hasonlata révén – a romlott almák-rossz kosár (*bad apples, bad barrels*) megfogalmazás képszerűen festi le (Trevino és Youngblood, 1990; Radácsi, 2000; Ashkanasy et al. 2006).

A romlott almák teória alapján az embercsoportok, szervezetek a nem etikusan viselkedő munkavállalók romboló hatására viselkednek etikátlanul. A Radácsi által „szervezet semlegességének” is nevezett nézőpont alapján „a szervezetek, mint struktúrák és rendszerek morális szempontból üres konstrukciók, amelyeknek csakis az egyéni cselekedetek adnak értelmet. Az egyén(ek) jellemzői jelentik az etikus vagy nem etikus magatartás egyetlen indokát. A szervezet erkölcsi szintje – ha beszélhetünk egyáltalán ilyenről – nem lehet magasabb tagjainak egyéni erkölcsi szintjénél (Radácsi, 2000:80). Ennek megfelelően az egyén etikusságát kutató, az egyének etikai orientációjára fókuszáló irányzatok az egyén morális fejlődésére, az egyéni etikai keretrendszerekre, és ezeknek az egyéni döntéshozatalra, magatartásra való hatását vizsgálják (Ambrose et al., 2008).

A rossz kosár elmélet szerint az etikátlan szervezetek „nevelik”, szocializálják etikátlanná a szervezeti tagokat. Ezen iskola alapján a szervezetek szabályai, rendszerei és gyakorlata kényszerítik etikátlan viselkedésre a máskülönben tisztességes

munkavállalókat. A szervezetek gyakran a weberi acélkemény burokbba fogják, kényszerítik a szervezeti tagokat, az egyéni etikai nézőpont érvényesítése gyakran lehetetlen (Radácsi, 2000:81). Az egyén etikusságát kutató, de a rossz kosár filozófián alapuló vizsgálatok azokra a szervezeti tényezőkre és jellemzőkre koncentrálnak, amelyek hatnak az egyéni morálra és viselkedésre (Ambrose et al., 2008).

A két szélsőség között elhelyezkedő – Radácsi által dinamikusnak nevezett – nézőpont alapján az egyén etikus viselkedése egyéni és szervezeti összetevőkből alakul ki. Trevino (1986) alapozó interakcionista modelljében úgy véli, hogy a tényleges etikus viselkedés az egyéni jellemzők (például az egyéni morális fejlettség) és a szervezeti kontextuális tényezők (például a szervezeti kultúra, munkafeladat jellemzői) interakciójának eredményeképpen alakul ki. A dinamikus álláspont mellett szól, hogy sem az egyéni jellemzők, sem a szervezeti kontextus oldaláról sem tekinti determinisztikusnak az egyén etikus viselkedését, hanem az egyén és a szervezet viszonyát, mint dinamikus és kölcsönösen egymásra ható viszonyt, értelmezi. Az azonban a kapcsolódó dinamikus kutatások alapvető kérdése marad, hogy a fókuszban ténylegesen mennyiben az egyén, illetve a szervezet (és annak valamely jellemzője) helyezkedik el, melyiket tekinti a magyarázó, és melyiket magyarázott, függő változónak. (A 3.2. fejezetben kitérek még az egyén etikus viselkedésével foglalkozó modellekre.)

Goodpaster (2007) felhívja a figyelmet az egyének és a szervezetek közötti további fontos kapcsolatra: véleménye alapján az egyén etikusságát, morális döntéshozatal és a szervezetek etikusságát, morális döntéseit nagyon hasonló alapelvek határozzák meg – a szervezeti etikai döntések bizonyos értelemben nem mások, mint saját egyéni döntéseink kivetülései. Az egyéni szint tanulmányozásával sokat tudhatunk meg a vállalati szintről, és fordítva. Goodpaster bevezeti a **morális projekció** alapelvét, amely alapján *„nemcsak lehetséges hasonló alapelvek mentén leírni az egyének és a szervezetek morális jellemzőit, de lehetséges normatív módon etikai attribúciókat megfogalmazni szervezeti szinten is, az egyéni szint analógiájára”* (Goodpaster, 2007:20). Hasonló logika alapján feltételezhető, hogy – Werhane (1999, 2005) nyomán – a morális képzelőerő is kiterjeszthető az EEM funkció, illetve a szervezet szintjére.

Mint ahogy az etika egyik alapkérdése volt az emberről való vélekedés, a gazdaságetikának is alapkérdése lesz az emberi természet „mivolta”, illetve az etikához való viszonya. A „Homo oeconomicus” modell embere a racionális egoista, akit a gazdasági racionalitás elvére építve saját igényei, érdekei, nyeresége motiválnak, azaz haszna maximalizálására törekszik. A Homo oeconomicus szükségletei nagy részben anyagi természetűek, és a hasznosság, mint közös nevező segítségével sorba állíthatók. A Homo oeconomicus döntéseinél nem merülnek fel morális szempontok (például ha a Homo oeconomicus támogat egy szegény embert, azt az ebből az akcióból származó jóérzés okán teszi, ami már besorolható a rendszerbe). Zsolnai (2002) kiegészítésében a Homo oeconomicus: (1) csak olyan egyének érdekeit veszi számításba, akiket jól ismer, vagy akik hasznosak lehetnek számára; (2) hajlamos feláldozni anyagi jóllétét azok érdekében, akiket szeret, és megbüntetni azokat, akiket nem; (3) számára fontos az, hogy mások mit gondolnak róla, és az is, hogy saját maga milyen személyiségnek szeretné látni

magát. A Homo oeconomicus paradigmája alapvetően az individualizmuson, az egyén jogosítványain és szuverenitásán nyugszik.

A Homo oeconomicus univerzalitását és alapfeltevéseit mind elméleti, mind gyakorlati oldalról érték kritikák. Zsolnai (2002) érvelésében számos olyan híres pszichológiai kísérletre hivatkozik, amely alapján az emberek sok esetben nem kizárólag saját hasznuk maximalizálására törekednek, hanem: tekintettel vannak másra is (például a játékelméleti kísérletek); hajlamosak a kooperatív stratégiára (Frank fogolydilemmás kísérletei); idegenekkel is becsületesek (Yezer elveszett levél kísérlete); döntéseikben az igazságosság kritériuma is megjelenik (Marwell és Ames közösségi kísérletei). Zsolnai (2002) idézi Simon kritikáját is, aki korlátozott racionalitás modelljében a Homo oeconomicus „erős” racionalitását támadja meg. Az emberek kognitív kapacitása szűkös, és a rendelkezésre álló információ is elég korlátozott, tehát képtelenek az optimalizálásra, helyette kielégítő megoldásra törekednek, azaz az egyén az aspirációs szintjének megfelelő, első elfogadható megoldásra fog törekedni. Mások, többek között Frank az érzések és érzelmek szerepét hangsúlyozza, amelyek gyakran irracionális viselkedésre ösztönöznek, és indirekt módon magasabb jól-léthez vezethetnek. Elster pedig bevezeti a társadalmi normák fogalmát, amelyek egy közösség tagjai által osztottak, és megsértésük erős érzelmekhez (szégyen, büntudat, stb.) vezet. Ezekben csak részben jelenik meg az önérdékkövetés, korlátozzák az egyén hasznának optimalizálását, és alapvetően meghatározzák a cselekedeteket (Zsolnai, 2002).

Jensen (2008) a tradicionális Homo oeconomicus modellre építkezve, az emberi viselkedés szociológiai, pszichológiai és politikai modelljei alapján megalkotta a REMM, a találékony, mérlegelő, maximalizáló egyén modelljét. A REMM alapfeltevései a következők: (1) Az egyént sok minden foglalkoztatja, ezek között mérlegel, mindig hajlandó cserére és átváltásra. (2) Az egyéni szükségletek nem végesek, nem kielégíthetőek. (3) Minden egyén a lehető legnagyobb érték elérése érdekében maximalizál. (4) Az ember találékony, leleményes és kreatív. Jensen (2008) modelljében elismeri, hogy a morál, az erkölcs, az etikai alapelvek hatnak az emberi viselkedésre, de érvelésében ezekre is feltétel nélkül áll az átválthatóság, a csere lehetősége. Jensen logikájában az altruizmus, mint emberi viselkedés, és mint gazdasági jelenség magyarázható a REMM modell emberképének eltérő preferenciáival.

Etzioni (1988, 1993) „személy a közösségben” modelljének alapja, hogy az emberek olyan eltérő igényekkel bírnak, (mint például erkölcsi értékek iránti igény), amelyek már nem árazhatók be könnyen, és nem rendezhetők sorrendbe. Az egyéneket az „én megosztottsága” jellemzi, létező hedonisztikus késztetéseiket saját morális kritériumaik alapján felülvizsgálják, és gyakran eltérő irányba tereli. *„Aki még sohasem tapasztalt önmagában konfliktust az etika és az anyagi érdekek között, az vagy született szent, vagy végsőkéig lealacsonyodott lény”* (Etzioni, 1993:58). A tényleges viselkedés két faktora (1) az öröm, illetve az ebből eredő hasznosság, és (2) a morál, amelyek egymásra is hatnak. Ebből eredően az egyén célja nem az egyéni haszon maximalizálása, hanem a két cél kiegyensúlyozása, erre épülve morális cselekedetekkel a saját jól-lét elősegítése. Ennek megfelelően a gazdasági viselkedés is egyensúlyozás morális és haszonelvű célok között, amelynek Etzioni által azonosított két faktora (1) a cselekvők morális karaktere

(etikai elkötelezettség és értékrend erőssége), illetve (2) az etikus viselkedés „haszna vagy költsége” (Zsolnai, 2002; Etzioni, 1988).

Érdekes Hámori (1998) „homo tranziens” modellje, amely a racionalitás megtartása mellett az irracionalitást, az érzelmeket és racionálistól eltérő viselkedéseket a modellbe bevonva, de szigorúan racionális alapon fogalmaz meg alapösszefüggéseket. Az „érzelmelek rehabilitálása” nem egyenlő az érzelmelek „okkupációjával” vagy racionalizálásával (Kindler, 1998), mert nem a jelenlegi „mainstream” gondolkodási keretekbe való begyömöszölésüket jelenti, hanem a közgazdasági gondolkodás kereteinek kitágítását jelzi. Hámori többek között Becker és Simon nyomán az altruista viselkedés nélkülözhetetlenségére mutat rá az emberi közösségekben. Alfred Marshalltól idézve: „a létért való küzdelem azt okozza, hogy hosszú távon az emberek azon fajainak sikerül a túlélés, amelyekben az egyén leginkább hajlandó feláldozni magát azoknak a javára, akik körülötte élnek” (Hámori, 1998: 75).

Knights és Willmott (1999) kritikai oldalról veszi górcső alá az önérdékkövető ember képét. Értelmezésében az önérdékkövető emberkép jelenkori intézményrendszerünk és a hatalmi viszonyok konstrukciója, amely önbeteljesítő mechanizmus is egyben. „*A modern nyugati kormányok támogatták a gazdasági viselkedés piaci alapon nyugvó modelljét, amelynek alapvetése, hogy az emberi természet önérdékkövető. Ez a feltételezés lassan széles körben elfogadott tényné lépett elő*” (Knights és Willmott, 1999:60). Ezzel párhuzamosan az emberi természet nyitottsága és rugalmassága, a társadalmi értékek és normák sokfélesége feledésbe merült, és a természet- és társadalomtudományok egyaránt az önérdékkövetés magyarázatára korlátozták magukat.

Érvelésük összhangban áll Ghoshal (2005) logikájával, aki – másokkal egyetértésben – úgy gondolja, hogy a jelenlegi gazdaság emberképe önbeteljesítő folyamatban a gazdasági felsőoktatásban termeli újjá magát: a megbízó-ügynök, illetve a tranzakciós költségek elméletén keresztül implicit módon oktatják a diákokat, hogy viselkedjenek opportunista módon, kövessék saját érdekeiket (mivel mások is úgy viselkednek), ezzel fokozatosan felszabadítják őket saját morális köteleik alól, morálmentes gazdasági ideológiákat propagálva. Önbeteljesítő folyamatként a gazdasági szereplők azoknak az alapelveknek megfelelően alakítják gazdasági viselkedésüket, amelyeket a neoklasszikus gazdasági elméletek alapfeltevései között megismertek. Pedersen (2009) szintén amellel érvel, hogy az etikai problémák gyökere az egyénekre nehezedő intézményi nyomás, amely az önérdékkövető emberkép dominanciáját okozza, és tetten érhető (1) a használt nyelvezetben, (2) a bizonyos magatartásformákat kikényszerítő társadalmi-gazdasági nyomásban, (3) a gazdasági szervezetek az egyéni cselekvést blokkoló és korlátozó kereteiben és szabályrendszereiben.

3.1.8 Összefoglalás – etika és gazdaságetika

A közgazdasági gondolkodásban és a gazdaság működésében egyaránt az etikusság, az etikus viselkedés eltérő értelmezésével, egymástól különböző etikai iskolákkal és gondolkodásmódokkal találkozhatunk. Elsődleges kérdés, hogy amorálisnak tekintjük-e a

gazdasági szektort, vagy elfogadjuk a morális szempontok alkalmazásának szükségszerűségét. Következő dilemma, hogy a szeparációt fenntartva eltérő morális/etikai alapelvekre épülve képzeljük el a gazdasági és társadalmi rendszerek működését, vagy etikai szempontból egységesnek tekintjük az ember társadalmi, gazdasági és természeti környezetét. **Számomra a gazdaságetika olyan szemléletmód, orientáció, amely a gazdaság és társadalom számára egyaránt érvényes értékekre koncentrál, alapvetően kritikai szemléletű, és amelyben a gazdasági racionalitást kiegészíti az etikai szempontokon nyugvó érvelés.**

Az etikai szempontok alapján értelmezett gazdaság elméleti és gyakorlati vizsgálatánál felmerül az eltérő etikai gondolkodásmódok kérdése: vizsgálatomban az eltérő etikai gondolatkörök létének elfogadásával az etikai pluralizmust szeretném képviselni, amelyben az eltérő etikai gondolkodásmódok és érvelések segítik az egyes problémák és helyzetek értelmezését, az érintettek gondolkodásának és érveinek megértését, és így a konszenzus létrejöttét. Ez elméleti szinten a domináns gondolatkörök mellett (utilitarizmus, erényetika, kötelességetika, igazságosságon alapuló gondolkodásmód) az újabb irányzatok, mint például a női mozgalmak, a kritikai és posztmodern irányzatok érvelésének figyelembevételét és integrálását jelenti a gazdaságetikai diskurzusokba. A jelenvalóságunkra inkább a neoklasszikus közgazdaságtan emberképe és az utilitarista logika dominanciája jellemző, amelyet többek között a gazdasági felsőoktatás is megerősít és újratermel, kevés a valódi, nyitott társadalmi szintű vagy szervezeti diskurzus a területen.

3.2. Az egyéni etikus viselkedés és a morális képzelőerő

Az egyén etikus (vagy etikátlan) viselkedése nemcsak az etika, a gazdaságetika, de a pszichológia, és a pedagógia területén is vizsgált jelenség. Ebben a fejezetben több, egymástól különböző szempontból értelmezem az egyén etikusságot: először Crane és Matten (2007) összefoglaló modellje alapján bemutatom az egyéni viselkedésre ható, azt alakító egyéni, környezeti (ebben az esetben munkahelyi, és sokszor EEM relevanciával bíró), illetve helyzet specifikus tényezőket. Másodszor ismertetem a területen dominánsnak tekinthető, a racionális gondolkodásra épülő kognitív morális fejlődés modelljét és kritikáját, valamint Rest (1986) erre épülő, négyfázisú folyamatmodelljét. Végül körüljárom a morális képzelőerő fogalmát és működését, mint az egyéni etikus viselkedés olyan alternatív megközelítését, amelyben az egyéni mentális modellek feltárásával, és a helyzetek kritikai újra-keretezésével fejleszthető az egyéni és szervezeti etikusság. Ezt követően kitérek a morális képzelőerő empirikus vizsgálatára, és megindokolom, miért érzem relevánsnak saját témámhoz kapcsolódva.

3.2.1. Az egyén etikus viselkedésének megközelítései

Az egyén etikus viselkedése több oldalról megközelíthető. Az etika Freeman és Gilbert (1988) egyszerű és érthető megfogalmazásában azt határozza meg, hogy mi a jó és helyes viselkedés. Erre épülve a gazdaságetikában az egyén, mint gazdasági szereplő és cselekvő (individuális szint) helyes és jó viselkedése, ennek a gazdaságetika más szintjeivel, (leginkább a szervezeti szinttel) való összefüggése, kölcsönhatása és viszonyrendszere jelenik meg, általában leíró vagy előíró modellekben, az eltérő etikai nézőpontoknak és alapfeltevéseknek megfelelően. A modellekben az egyénre jellemző faktorok, az adott szituációra, környezetre jellemző tényezők (Trevino, 1986), illetve az adott probléma jellemzői (Jones, 1991) egyaránt szerepelnek. Az elmúlt 25 év modelljei közül talán a legteljesebb Crane és Matten (2007) összefoglalója a leggyakrabban vizsgált egyéni, környezetre épülő és az adott problémára épülő faktorokról (2.ábra).

Természetesen az egyén morális viselkedése összetett pszichológiai jelenség (De Cremer, 2009), amely nem korlátozható kizárólag a döntéshozatalra vagy a cselekvésre. A gazdaságetikai vizsgálódásokban talán a pszichológus Rest (1986) alapozó modellje a leginkább elfogadott, amely alapján az egyén morális viselkedése négy, egymással kapcsolatban álló komponensként értelmezhető. Ezek a faktorok a következők: (1) a helyzet morális oldalának felismerése (morális érzékenység, tudatosság vagy felismerés); (2) a morális ítélet meghozatala (annak eldöntése, hogy adott helyzetben mi a jó és a rossz); (3) a morális szándék és motiváció (a morális szempontok előtérbe helyezése) és (4) a morális cselekedet (a morális szándék morális tettel való követése). Ezek a komponensek egymástól megkülönböztethetők, és az egyes komponensekben való „siker” nem determinálja a többiekben való sikerességet, de bármelyikének torzulása hatással lesz a morális viselkedés egészére (Rest, 1986). Az erre a területre koncentrálni elméleti és gyakorlati vizsgálódások általában valamely Rest által azonosított komponens, illetve

valamely változó (egyéni, szituatív vagy helyzethez kötődő) kapcsolata, több komponens egymással való kölcsönhatása, változatos egyéni, szituatív változók hatásainak mérésére irányulnak (Pedersen, 2009).

A pszichológia és a pedagógia területén is hangsúlyos terület az egyéni morál, a morális vagy etikus viselkedés (ki)alakulása (Csapó et al., 1994). Krebs (1999) összefoglalásában a morálpszichológia területén a moralitás, az erkölcsiség kialakulásának négy fő modelljével találkozhatunk. A (1) pszichoanalitikus elméletekben „a morális viselkedés az ösztönös, id-alapú, örömkereső késztetések korlátok közé való szorítását jelenti, ...a moralitás részét képezi az állati ösztönök kordában tartásához szükséges önkontroll” (Krebs, 1999:2). A (2) szociális tanulási elméletekben az egyént a szocializáció folyamatában résztvevők, a szülők és más személyek alakítják és formálják morálissá vagy immorálissá. A (3) kognitív morális fejlődés elméleteiben a „gyermekek egymásra következő fejlődési szakaszokban válnak morális lényekké, miközben kialakul kapacitásuk az egyre kifinomultabb morális érvelésre” (Krebs, 1999:2). A (4) gondoskodás alapuló elméletekben pedig az empátiára, felelősségvállalásra alapulva alakul ki az egyéni morál.

Az etika tudományterületén a morális viselkedés tanulmányozása az utolsó 30 évben, és jelenleg is alapvetően a kognitív megközelítésbe ágyazott, és elődlegesen az egyének információfeldolgozási folyamatára koncentrál (Reynolds és Ceranic, 2009:18). Kohlberg (1964) és a racionális mérlegelésen alapuló kognitív fejlődés modellje mindenképpen a legtöbbet hivatkozott, alaposan megalapozott és részleteiben kidolgozott elmélet a morális viselkedés területén, amely azonban kizárja az ösztönös, biológiailag meghatározott, intuitív (reflektív, automatikus vagy nem tudatos), affektív és kreatív (konstruktív, képzelőerőn alapuló) tényezőket (vagy ezek lehetőségét) ebből a folyamatból (Reynolds és Ceranic, 2009). Az utóbbi években egyre inkább megjelentek, de kisebbségben vannak a racionalitáson túlmutató vizsgálatok, a kreatív-konstruktív (Werhane, 1999; Johnson, 1993), érzelmi (Gibbs, 2003) és biológiailag meghatározott tényezőkre irányuló gondolkodás (De Cremer, 2009). A kognitív elemek elfogadása mellett a megértéshez szükséges az egyéb tényezők feltárása is, illetve az egyén és a kontextus kölcsönhatásának vizsgálata, hiszen az emberi viselkedés és az etikai dilemmák nem vákuumban jelentkeznek.

3.2.2. Az egyén etikus viselkedésére ható egyéni és környezeti tényezők

Az egyén etikus viselkedését számos tényező befolyásolja: a következőkben vázlatosan Crane és Matten (2007) csoportosítását mutatom be (amely talán az egyik legrészletesebbnek tekinthető). A szakirodalom alapján általában beszélhetünk (1) egyéni tényezőkről, (2) környezeti tényezőkről és az (3) aktuális helyzethez köthető hatásokról. Az (1) egyéni tényezők közül a demográfiai jellemzőket, illetve a nemzeti és kulturális jellemzőket számos kutatás vizsgálja, kevésbé egyértelmű eredményekkel. E vizsgálatok érdekessége mellett számunkra különlegesen izgalmas a kognitív morális fejlettség, a

személyes integritás (amelynek dilemmájáról a 3.3. fejezetben még írok), illetve a morális képzelőerő fogalma (amelyről a 3.2.4 pontban részletesen szólok).

A főleg Kohlberg nevéhez köthető kognitív morális fejlődés (Kohlberg, 1964), amelyről a következőkben részletesebben is szólok, meghatározó orientációt, kutatási és vizsgálati irányt jelent még mindig az egyéni etikusság vizsgálatában, de alapfeltételezéseit, merevségét számos kritika érte (érdekes, hogy Magyarországon leginkább a pedagógiában alkalmazták). A kognitív morális fejlődés Rest második komponenséhez, a döntéshozatalhoz kötődik, de az egyéni illetve a környezeti tényezőkhez fűződő kapcsolatát is széles körben vizsgálják a nemzetközi szakirodalomban.

Egyén etikus viselkedésére ható tényezők		
EGYÉNI TÉNYEZŐK Kor és nem Nemzeti és kulturális jellemzők Iskolázottság és munka Pszichológiai faktorok: kognitív morális fejlettség és a belülről vagy kívülről irányított személyiség Személyes integritás Morális képzelőerő	KÖRNYEZET Javadalmazási rendszerek Autoritás Bürokrácia Munkahelyi szerepek és jellemzők Közvetlen munkahelyi környezet Szervezeti kultúra és normák Társadalmi és kulturális környezet	HELYZET, PROBLÉMA morális intenzitástársadalmi konszenzus arról, hogy az adott cselekvés jó vagy rossz, következmény valószínűsége cselekedet és a következmények időbeli eltérése a hatás „áldozataihoz” való közelség, a hatás koncentráltasága morális keretezés

2. ábra. Az egyéni etikus viselkedést befolyásoló tényezők Crane és Matten (2007) alapján

A (2) környezeti tényezők jelentős része közvetlenül kötődik az EEM tevékenységhez, azaz közvetlenül alátámasztják az EEM tevékenység etikai felelősségének mezo szintjét. A javadalmazási rendszerek (pl. ezek érzékelt igazságossága, átláthatósága és méltányossága, az etikátlan viselkedéshez kapcsolódó szabályozás és szankciók); az autoritás (a merev hierarchikus viszonyok, a tekintély); a bürokrácia jelensége (amely Bauman (1993) szerint erodálhatja a személyes felelősséget); a munkahelyi szerepek és jellegzetességeik (és a hozzájuk köthető morális elvárások, illetve ezek konfliktusai) alapvető hatással vannak az egyéni morális viselkedésre. Trevino és Weaver (2003) a munkahelyi szerepeken és konfliktusaikon túl kiemeli a munkaköri jellemzők és a közvetlen környezet hatását: többek között hangsúlyozza a munkaköri nyomás és kényszer jelenségét (érvelésük alapján a teljesítménykényszer és időnyomás

egyértelműen növeli az etikátlan viselkedés valószínűségét). Szintén fontos hatást gyakorolhatnak a közvetlen környezetben jelenlévő referenciacsoport hiedelmei és viselkedése: Trevino és Weaver felhívja a figyelmet a hálózatelemzésre épülő kutatások jelentőségére (pl. az etikátlan viselkedés szervezeten belüli terjedésében), illetve a morális jóváhagyás elmélet (*moral approbation theory*) potenciális jelentőségére (Jones és Ryan, 1998).

Számos szerző érvel a szervezeti kultúra és etikussága, az etikus viselkedéshez kötődő jutalmak és büntetések jelentősége mellett. Az a felismerés, hogy az egyének jelentős része nem akar azért jutalmat kapni, mert etikusan viselkedik, viszont büntetést sem szeretne kapni olyan etikátlanságokért, amelyekért mások nem kapnak, szintén kapcsolható az EEM tevékenységhez, mint a szervezeti kultúra fejlesztés és alakítás egyik kulcsszereplőjéhez. Trevino és Weaver (2003) összefoglalója alapján például a formalizált és valóban implementált etikai kódexek jelenléte hosszú távú hatással bírhat az etikus viselkedés bizonyos aspektusaira: egyik kutatásukban egyetemi etikai kódexek hatását vizsgálva arra jutottak, hogy az egyetemi képzés alatt, és utána is bevezetett etikai kódexszel rendelkező szervezetben tevékenykedő egyéneknél volt a legalacsonyabb az etikátlan viselkedés aránya.

3.2.3. Az egyén etikus viselkedése és a helyzet, probléma

Morális helyzetnek Jones (1991) nyomán azt a helyzetet tekinthetjük, amelyben az egyén döntésének, cselekvésének (1) másokra vonatkozó pozitív vagy negatív hatása van, (2) amellyel kapcsolatban választási lehetősége van. Ehhez kapcsolódóan morális „ágens” az, aki morális helyzetben döntést hoz és viselkedik, akkor is, ha ezt nem észleli.

Jones (1991) értelmezésében a helyzetet **morális intenzitása** jellemzi leginkább, amely hat komponensre bontható: (1) a pozitív vagy negatív következmények nagysága, amelyek a viselkedés következtében bekövetkeznek; (2) társadalmi konszenzus arról, hogy az adott cselekvés jó vagy rossz; (3) a következmény valószínűsége; (4) a cselekedet és a következmények időbeli eltérése; (5) a hatás „áldozataihoz” való közelség; (6) a hatás koncentráltasága. Chia és Mee (2000) kutatásuk alapján felhívták a figyelmet Jones tényezőinek keresztfüggőségére, illetve javasolták a modell 6. elemének kihagyását. Kelley és Elm (2003) a morális intenzitás kontextus függőségének iparági specifikumaira hívták fel a figyelmet. O’Fallon és Butterfield (2005) 32 tanulmány alapján kiemelték az 1. és 2. faktor fontosságát. Hopkins és társai (2008) értelmezésében Jones intenzitást meghatározó tényezői közül adott döntési helyzetben kiemelhetők a leginkább meghatározó faktorok.

A morális helyzethez kapcsolódóan Crane és Matten (2007) hangsúlyozza a helyzet **morális keretezésének** (*moral framing*) hangsúlyosságát, ehhez kapcsolódván a morális nyelvezet, kommunikáció, a morális témákról való diskurzus fontosságát. Magának a helyzetek morális szóhasználatával való leírásának elkerülése egyik oldalról vezethet a **morális némasághoz** (Waters et al., 1987; Bird és Waters, 1995, lásd 3.4.6. fejezet), illetve támogathatja az egyének saját racionalizációs stratégiáit, amelyekkel

igazolják etikátlan tetteiket, feloldván kognitív disszonanciájukat. Crane és Matten (2007) hat jellemző önigazoló taktikát azonosít: (1) felelősség elhárítása, (2) a sérülés, kár tagadása, (3) áldozat tagadása, (4) összehasonlítás (5) felsőbb értékekre való hivatkozás (6) „mert én megérdemlem” érvelés.

A morális helyzeteket megközelíthetjük a döntéselmélet oldaláról is. Elster két kritériumra építve csoportosítja a döntési helyzeteket: (1) a döntési probléma fontossága és (2) az érintettek száma. Erre építve beszélhetünk kis döntési problémákról, ahol a döntéseknek nincs nagy hatása, az alternatívák esetleg nem is nagyon különböznek egymástól, illetve komoly döntési helyzetekről, ahol hosszú távú hatások vannak. Elkülöníthetünk egyszereplős helyzeteket, amikor a kimenetben csak a döntéshozó érintett, illetve többszereplős döntéseket. Zsolnai (2000) értelmezésében komplex döntési helyzetnek tekinthető, ahol (1) legalább két alternatíva áll rendelkezésre; (2) létezik legalább egy, a döntéshozatalt korlátozó etikai norma; (3) a döntéshozónak legalább egy célja van; (4) léteznek a döntéshozón kívüli érintettek.

Egyes szakemberek a morális helyzet speciális esetének tekintik a morális dilemmát, amelyet a morális kötelességek konfliktusaként definiálunk, illetve olyan helyzetekre használunk, amikor morális kötelezettség jogi vagy vallási előírással ütközik (Sinnott-Armstrong, 2005). Más filozófusok olyan helyzetekben értelmezik a morális dilemmát, ahol morális kötelezettségként egyszerre kettő (vagy több) dolgot kellene tennie, de ezeket nem tudja egyszerre megtenni. Ismét más szerzők olyan helyzetekre használják a jelzőt, amikor minden megoldás morális konfliktusokat hordoz (Sinnott-Armstrong, 2005).

Az etikai helyzet jellegzetességét más szempontból vette figyelembe Toffler (1986), aki vizsgálata alapján felhívta a figyelmet arra, hogy a belső forrásból eredő (mikro) helyzetek, és a külső tényezők által determinált helyzetek (makro) egymástól eltérő sajátossággal bírhatnak, illetve kutatása alapján a vezetők többször néznek szembe mikro jellegű kérdésekkel. Ismét más szempontra világít rá (és számunkra különösen fontos) Waters, Bird és Chant (1986) kutatása, amelyben a vezetők legnagyobb arányban a munkavállalókkal kapcsolatos döntésekben szembesültek etikai problémákkal (az összes eset 36%-ban, azaz minden három esetből egyszer). Wasieleski és Weber (2001) pedig azt hangsúlyozza, hogy fontos az etikai probléma ismertsége/ismeretlensége, illetve üzleti/magánéleti jellege: a Kohlbergi módszertanra alapuló kutatása alapján például az üzleti jellegű etikai helyzetekben kisebb morális fejlettségi szinten levő döntéseket hoztak meg.

Jones (1991) kutatása alapján a morális intenzitás fogja meghatározni a használandó sémát: alacsony morális intenzitású problémák esetén az egyének hajlamosak lesznek nem etikus, hanem például racionális sémát használni. Awasthi (2008) modelljében a menedzserek sajátos, menedzserei sémák alapján döntenek, amelyek alapvetően különböznek egyéb morális sémájuktól. Ez egyértelműen kapcsolható ahhoz a kérdéshez, hogy az EEM szerephez is tartoznak sajátos morális sémák, amelyek egyéni, szervezeti, szakmai és társadalmi konstrukciók, és eltérhetnek az egyén morális sémáitól (azaz létezhet speciális EEM-szerep-moralitás).

3.2.4. A racionális gondolkodásra koncentráló kognitív morális fejlődési elmélet, és kritikája

A Kohlberg (1964) nevéhez köthető kognitív morális fejlődés elmélete egyértelműen a leggyakrabban használt elmélet a pedagógiai, és management irodalomban egyaránt (McCauley et al. 2006; De Cremer, 2009). A pszichológia oldaláról erősen épít Dewey, majd Piaget munkásságára: Dewey a gyermekek morális fejlődésében impulzív, csoportkonform és reflektív szintet különített el, Piaget pedig a gyermekek értelmi és erkölcsi fejlődését vizsgálva abból indult ki, hogy az intellektuális fejlődés szakaszos voltához hasonlóan az erkölcsi, morális fejlődés is különböző, egymástól minőségében eltérő szakaszokon megy keresztül (Kozéki, 1987; Gibbs, 2003). A filozófusok között Kant hatása érvényesül leginkább ebben a rendszerben, hiszen a morális döntéshozatal alapja a kanti morális imperatívuszhoz nagyon hasonló; feltételezései szerint az igazság, az igazságról való gondolkodás alapvető fontosságú a morális döntéshozatalban (Váriné, 1994).

A kognitív-fejlődési elmélet (Kohlberg, 1964) szerint az egyes személyek egymásra épülő állapotokon át fejlődnek; ezeket megkülönböztetik ismeretelméleti besorolásuk, az egyes világszemléletekhez kapcsolódó viselkedésmódjuk és a személyek adott állapotbeli erkölcsi irányultsága alapján. Ezen szakaszok: (1) minőségileg különbözőek; (2) növekvő mértékben differenciáltak és integráltak; (3) strukturális egészet képeznek; (4) invariáns módon követik egymást; (5) a kutatások alapján univerzálisak minden élethelyzetben és életszakaszban, és nem kultúra specifikusak (Trevino, 1986).

A kognitív fejlődési elméletet számos ponton bírálat érte. A modell egyik fő korlátja, hogy kognitív (arra korlátozódik, hogyan gondolkodik az egyén egy erkölcsi dilemmáról), és nem utal a viselkedésre (mit fog tenni egy adott döntési helyzetben). Azt feltételezi, hogy a kettő egyértelmű kapcsolatban áll: az egyén törekszik gondolatainak és cselekvésének összhangjára, azaz épít a **dinamikus konzisztencia** (Whyte, 2002) elméletére. Trevino (és utána még számosan) azonban rámutatnak, hogy a kutatások csak mérsékelt kapcsolatot – ha egyáltalán valamelyet – igazolnak a gondolkodás és a cselekvés között. Az erkölcsi ítélet szükséges, de nem elegendő feltétele az erkölcsös viselkedésnek (Trevino, 1986; Whyte, 2002; Pedersen, 2009).

A kritika másik bázisa, hogy a modell túlhangsúlyozza a racionális gondolkodás szerepét a morális fejlődésben, kihagyva a kulturális kötődéseket és érzelmi állapotokat, hiszen a logikai következtetések szükséges, de nem elégséges feltételei a morális ítéletnek (Kozéki, 1987; Gibbs, 2003). Erre alapozva egyébként Gibbs (2003) társaival tovább is fejlesztette a modellt. A kritikát megfogalmazók között Whyte (2002) olyan alapvető pszichológiai kísérletekre hivatkozik, mint Ash, Zimbardo és Milgram 1960 és 1975 között végzett (és azóta többször megismételt) kísérletei, amelyekben például a konformitás, a merev hierarchia, a félelem (egyéb tényezők mellett) a tényleges viselkedés meghatározásában jellemzően erősebbnek bizonyultak, mint a racionális folyamatok, az egyéni morális alapelvek vagy a morális karakter. Trevino és Weaver (2003) felhívja a

figyelmet a büntudat és a szégyen érzésére, amelyek a felelősségérzet és a törődés fogalmával kapcsolódnak az etikus viselkedéshez, illetve az empátia, a pozitív érzelmi állapotok és az etikai döntéshozatal kapcsolatára.

Számos bírálat illette az erkölcsi döntéshozatal egyenes vonalú fejlődésének feltételezését (e kritika jogosságát Kohlberg is elismerte), illetve jelezték azt, hogy a szakaszok között átfedések vannak (Váriné, 1994). Összességében már Kohlberg is tapasztalta, hogy az alulról építkező modellben a 6. (majd a 7. szint) gyakorlatilag elérhetetlen (Kohlberg, 1964).

Rest és munkatársai, akik vizsgálataikban nagyban támaszkodtak Kohlberg elméleti és gyakorlati eredményeire, úgy vélték, hogy Kohlberg elmélete inkább magyarázza a társadalmi szintű etikai kérdésekhez kapcsolódó egyéni etikusságot (amely kérdéseknél a pártatlanság, az elvekre való támaszkodás, az igazságosság a domináns), és kevésbé alkalmazható a mindennapi kapcsolatokat, problémákat, konfliktusokat érintő helyzetekben (Rest, 1986; Trevino és Weaver, 2003).

E megalapozott kritikák ellenére (vagy ezzel együtt) a kohlbergi modellt a 1980-as évektől egyre több kutatásban alkalmazták munkahelyi kontextusban is. Trevino (1986) összefoglalója alapján a menedzserek túlnyomó többsége a konvencionális szinten (3-4. fokozat) gondolkodik az erkölcsi dilemmákról. A kutatások alapján az 5-6. szinten nagyobb az összhang az erkölcsi ítélet és az erkölcsi cselekedet között, mint az alacsonyabb szinteknél. Fontos megállapítás, hogy a munkával kapcsolatos tényleges döntéseknél az erkölcsi ítélet alacsonyabb szintű, mint a hipotetikus dilemmáknál (ez a szerepmoralitás létére utalhat). A magasabb iskolai végzettségű menedzserek erkölcsi ítéleteinek értékelése lényegesen magasabb, mint az alacsonyabb végzettségűeké (Trevino, 1986). Kérdés, hogy ez azt jelenti csupán, hogy jobban tudják a választ a kutatásban feltett kérdésekre, vagy így is cselekszenek?

Részben Kohlberg modelljére támaszkodva Loevinger (1976) komplex módszert dolgozott ki az egyén fejlődési fokozatainak „mérésére”, amelyet Torbert később továbbfejlesztett; kiterjedt vizsgáltában 500 menedzsert sorolt be fejlettségi szintekre (Torbert, 1991; Fisher és Torbert, 1992). Ezek a kutatások igazolva látták, hogy a magasabb kognitív fejlődési szintre fejlődő menedzserek finomabb és megfelelőbben árnyalt etikai ítéletekre képesek, az adott döntési helyzetekre adott válaszukban etikusabbak (Lichtenstein et al., 1995; Bakacsi et al. 1999). Árnyalja az eredményeket Lichtenstein és társai (1995) megállapítása, hogy még a felső fejlettségi szinteket is a fény és árnyék állandó jelenléte jellemzi, nincsenek előre determinált jó megoldások, és alapvető az állandó figyelem és éberség.

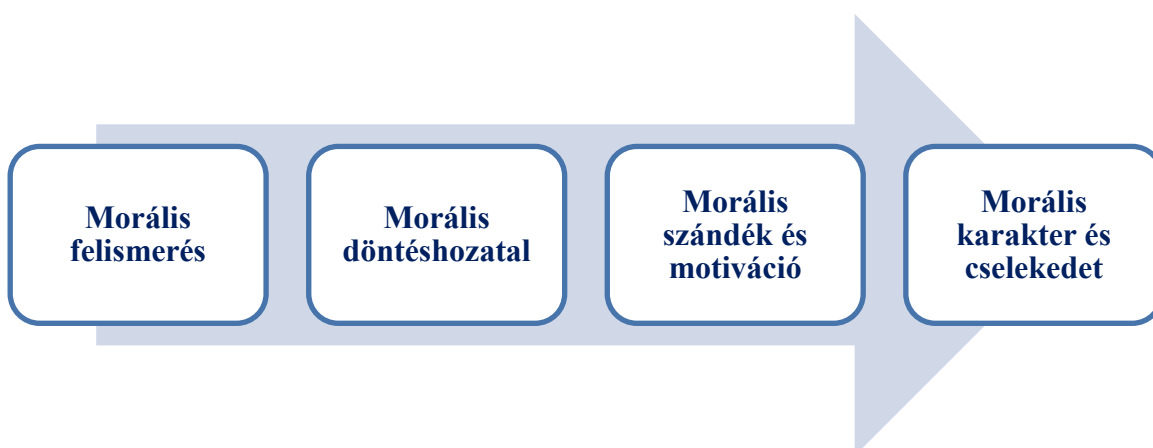
Ezzel összefüggésben az egyéni morális viselkedés megközelítésénél alapvető, elméleti és gyakorlati dilemma, hogy a tényleges etikus viselkedés mennyiben állandó, azonos bázisra épülő, kiszámítható, konzisztens, vagy pedig éppenséggel szituatív, változó, bizonytalan. Milyen mértékig tekinthető valamely alapelvekre épülő racionális (vagy kevésbé racionális) döntéshozatali folyamatnak, amely a kialakult morális karakter, normarendszer (azaz többé-kevésbé állandó tényezők) eredménye, avagy inkább a szituatív, változó külső (esetleg manipulált) tényezők játszanak benne szerepet? Az első

esetben a morálisan fejlett egyén értékítélete, attitűdje és cselekedetei egymásra épülnek és összefüggenek, azaz a morálisan gondolkodó és érvelő egyén morálisan is cselekszik, Whyte (2002) nyomán ezt a jelenséget dinamikus konzisztenciának nevezzük. A dinamikus konzisztencia fogalomrendszerében gondolkodva, ha sikerül megragadnunk a morális egyén vagy a morális döntéshozatal jellemzőit, akkor e morális adottságok determinálni fogják a morális cselekvést. A morális konzisztencia pártolói leginkább a Kohlberg munkáira épülő kognitív morális fejlődés elméletére, illetve a rá épülő mérési módszerekre támaszkodnak (Whyte, 2002). A konzisztencia témájához szorosan kapcsolódik a tanulás, fejlődés kérdése, azaz hogy mennyiben és hogyan tanulható, fejleszthető felnőtt korban a viselkedés, illetve ezen belül a karakter, értékrend, gondolkodás és a cselekvés?

A morális viselkedéshez kapcsolódó második megközelítés támogatói alapvetően kritikával illetik a dinamikus konzisztencia feltételezéseit. Kutatásaik alapján egyesek úgy vélik, hogy kevés a valódi kapcsolat a morális döntés és a tényleges cselekedet között (Jones és Ryan, 1998). Mások azzal érvelnek, hogy az egyének hiedelmei és értékei jellemzően különböznek a tényleges döntéshozatali helyzetben követett szabályoktól, illetve a dinamikus konzisztencia kognitív elemeket vesz figyelembe, és nem foglalkozik az érzelmi komponensekkel (Snell, 1996).

3.2.5. Az egyéni etikus viselkedés folyamata

A kognitív morális fejlődés kohlbergi modelljére alapozva alakította ki Rest (1986) négyelemű modelljét, amely a morális viselkedés négy fázisát határozza meg, és a szakterületen leginkább elfogadott modellnek tekinthető (Trevino és Weaver, 2003). Bár a keretrendszer kognitív, azonban lehetőséget nyújt arra, hogy a kognitív komponensek mellett az affektív, kreatív komponensek is megjelenhessenek.



3. ábra. Az egyéni etikus viselkedés folyamata Rest (1986) alapján

Morális felismerés

A **morális felismerés** Rest (1986) definíciójában az a folyamat, amelyben az egyén érzékeli, hogy valamely cselekedete hatással lehet mások érdekeire, jólétére, elvárásaira. Ez a felismerés nem mindig könnyű feladat: gátat képezhetnek az egyén védekező mechanizmusai, érzései, illetve az egyéni különbségek is jelentős hatással bírhatnak a következmények tudatosításában. Fontos szerepet játszhatnak észlelési torzítások is. A morális felismerés jelenségének fontosságára a Ford Pinto eset hívta fel a figyelmet, amely helyzetben – egyik főszereplője, Gioia utólagos elemzése alapján – a résztvevők egyáltalán nem érzékelték döntéseik etikai aspektusait (Butterfield et al., 2000).

A felismerés fogalmát árnyalva **morális érzékenységnek** nevezzük az egyén azon képességét, hogy: (1) meglátja adott témakör etikai aspektusait; (2) felismeri és érzékeli adott cselekedetének másokat érintő hatásait; (3) empátikusan megérti mások nézőpontját, érzéseit (Johnson, 2007:60). A morális érzékenység terminológiájának használata nem teljesen egyértelmű: egyes gondolkodók csak a felismerés aktusát, mások az értelmezést és az interpretációt egyaránt értik ez alatt (Pedersen, 2009).

A **morális éberség** az a személyes szándék és elhatározás, hogy az egyén adott helyzetekben érzékeli a morális tartalmat, és morális szempontból nézze őket (Reynolds, 2006). Kutatások alapján a morális tartalom intenzitását leginkább két fő tényezőcsoport befolyásolja: a lehetséges sérelem súlyossága (az adott probléma fizikailag, lelkiileg vagy gazdaságilag milyen mértékben károsít, sért egyéneket vagy közösséget,); illetve a kapcsolódó társadalmi normák (amelyek tágran értelmezve a viselkedésre vonatkozó, konszenzuson alapuló elvárások) (Reynolds, 2006). Butterfield és munkatársai (2000) kutatásában a morális éberség pozitív kapcsolatot mutatott a probléma Jones (1991) által meghatározott két jellemzőjével (a pozitív vagy negatív következmények nagyságával, illetve a társadalmi konszenzussal), és fontos volt a használt nyelvezet etikussága is.

VanSandt és társai (2006) érvelésében a morális éberség olyan komplex állapot, amelyet foka, mértéke is jellemez, és amely a felismerésen, a szándékon túl tudatos nézőpont választást is jelent. Jordan (2009) értelmezésében a morális éberség nemcsak magát a morális tartalom felismerését, hanem azt is jelenti, hogy ezt a morális tartalmat fontosnak tartja. Nagy jelentőséget tulajdonít a – Werhane-nél (1999; 2005) is hangsúlyosan megjelenő – észlelési, érzékelési és emlékezési folyamatnak, amelyre alapozva az egyén az egyes ingerek között szelektál, illetve sémát választ. Pedersen (2009) hangsúlyozza, hogy a morális éberség (ehhez kapcsolódóan a morális figyelmesség és fogékonyság) egyszerre rendelkezik tudatalatti és érzelmi, valamint tudatos és kognitív aspektusokkal.

Morális döntéshozatal és érvelés

A morális döntéshozatali modellek területe az etikai irodalom talán egyik „legsűrűbb” része. A modellek egyik része feltáró módon a befolyásoló tényezőkre irányul, a tényezők kölcsönös egymásra hatására, míg a másik nagy csoportba az etikus (felelős)

döntéshozatal előíró (preskriptív) jellegű modelljei tartoznak (ezekről itt most nem írok, bővebben lásd még Zsolnai, 2000; Johnson, 2007; Whittier et al. 2006).

Trevino (1986) interakcionista modelljében úgy véli, hogy a tényleges etikus döntéshozatal az egyéni jellemzők (egyéni morális fejlettség, illetve egyéni karakterisztikák) és a szervezeti kontextuális tényezők interakciójának eredményeképpen alakul ki. Radácsi (2002) etikai döntéshozatali leíró modelljében meghatároz egyéni jellemzőket (egyéni különbségeket, mint demográfiai jellemzők, pszichológiai jellemzők és kognitív torzítások, értékek és érzelmek) és szervezeti tényezőket (struktúra, kultúra). Az egyéni jellemzők közül leggyakrabban vizsgált jellemző az életkor, a nem, az iskolai végzettség és etikai előképzettség, a vallás, a nemzeti hovatartozás, de a kutatások között megtalálható – és számunkra érdekes – a funkcionális munkaterület is (O’Higgins és Kelleher, 2005; Wasieleski és Weber, 2009).

Reynolds (2006) fontosnak tartja még a **morális érvelési logikát**, amely azt a kognitív keretrendszert jelenti, amelyet az egyén etikai döntéseiben leggyakrabban használ. Kutatásában két fontos érvelési logikát, az utilitarista és formalista érvelést vizsgálja: az utilitarista érvelési logikában az adott problémák sérelem aspektusa, míg a formalista logikában az elvárásoknak való alkalmazkodás kerül az éberség előterébe. Hasonló logikában Moberg és Seabright (2000) a nyugati gondolkodási tradícióban az etikus viselkedés kritériumairól, a cselekedetek etikusságának megítélésével kapcsolatosan három domináns megközelítésről beszél: (1) szabályokon alapuló, (2) kapcsolatokon alapuló, illetve (3) eseteken alapuló érvelésről. Szabályokon alapuló megközelítések közé sorolhatók az utilitarista logikára, az igazságosság fogalmára vagy a jogokra és kötelességekre alapuló rendszerek, amelyek talán a leginkább jellemző (távrolról sem homogén) megközelítéseket adják a gazdaságetikai diskurzusokban. A női és feminista etikák megjelenéséhez köthető a kapcsolatok fontosságának hangsúlyozása: ebben az érvelésben az emocionális kötődések (például szoros családi kötelékek) és empátia fontos szerepet kap. Az eseteken alapuló érvelésen az adott kontextus alapos vizsgálatát, az egyes esetek közötti konzisztencia komolyan vételét értjük, nem pedig „elvtelen manipulációt” (Moberg és Seabright, 2000:863).

Harrington (1997) a döntéshozatalban meghatározónak látja az **erkölcsi orientációt**: megkülönböztet a szabály-irányultságot (*rule orientation*), amely hangsúlyozza a szabályok követését a büntetés elkerülése érdekében; illetve a szerep-irányultságot (*role orientation*), amely a szabályok erkölcsi értékének és az egyéni szerepvállalási képességnek valódi megértését jelenti. Forsyth (1992) modelljében az egyéni moralitást nagyban befolyásolja az egyén morális filozófiája. Két dimenzió (relativizmus/idealizmus) mentén négy csoportot különít el: (1) szituacionistákat, (2) szubjektivistákat, (3) abszolutistákat, (4) kivételt hangsúlyozókat.

Johnson (2005) három olyan hiedelem-csomagot azonosít, amelyek alapvetően befolyásolják a morális ítéletet és döntéshozatalt: (1) a világ működésével kapcsolatos teóriák, (2) más emberekkel kapcsolatos teóriák és (3) az önmagunkkal kapcsolatos teóriák. A hiedelmeknek (a morális képzelőerő koncepciójánál a mentális modelleknek) erre a szempontra alapuló rendezése az EEM terület képviselői hiedelmeinek (illetve a

magán, illetve a szakmai szerepekben használt hiedelmek eltéréseinek) azonosításában is segíthet majd.

Morális szándék és motiváció

Morális szándékon és motiváción annak az elhatározásnak a háttérét értjük, amelyre épülve az egyén etikusan szeretne viselkedni, és amelyre épülve az azonosított morális cselekvési alternatívát választja más alternatívák ellenében. A morális szándék lényege a „miért kellene etikusan viselkednem, különösen, ha ez áldozatokat követel részemről” kérdésre adott válasz (Rest, 1986). De Colle és Werhane (2008) érvelésében az eltérő etikai paradigmákban (erény, kanti, utilitáriánus) alapvetően más a „miért” kérdésre való válasz, azaz az etikus viselkedés motivációja, de mindegyik a racionalitás talaján értelmezi ezt a motivációt. Rest (1986) felhívja rá a figyelmet, hogy pusztán a pszichológia területén is számos, egymásnak gyökeresen ellentmondó válasz létezik erre a miért-re: míg a pszichoanalitikus elméletek között például Eysenck a szégyen, a bűntudat és a félelem szerepét hangsúlyozza („a lelkiismeret gyávat csinál mindannyiunkból”); a szociológus Durkheim a tiszteleten alapuló félelem, a valamilyen felsőbbrendű eszméhez való tartozás szerepére mutat rá a morális motiváció alakulásában; Hoffmann pedig az empátiát és az altruizmus szerepét emeli ki (Rest, 1986).

Ehhez kapcsolódva fontos Blasi (1980) gondolata, aki kiemeli a **morális identitás** fogalmát, és azt állítja, hogy a moralitás szerepe az egyén önmeghatározásában alapvetően befolyásolja a morális szándékot. Moberg és Seabright (2000) kiemeli a társadalmi szankciók és a saját, ön-szankciók hatását a morális szándék kialakulásában. Ebben a logikában az egyén azért helyezi a morális alternatívát előre, mert ez a választás támogatja vagy megerősíti azt a képet magáról, amit szeretne saját magának és mások számára is kialakítani. Jones és Ryan (1998) véleménye alapján a morális szándékkal szoros kapcsolatban áll a **morális referencia csoport**, akikben egyén morális megerősítést keres: a referencia csoport elvárásainak fényében alakítja ki a saját morális felelősségének szintjét. Itt fontos lehet a szakmai közösség, mint morális referencia csoport, szerepe.

Morális karakter és cselekedet

A **morális karaktert** meghatározhatjuk úgy, mint az „*etikus döntések melletti kitartást*”, vagy mint „*morális bátorságot*” (Trevino és Weaver, 2003:181). Talán legteljesebb Rest eredeti meghatározása, amely alapján „*fontos, hogy az egyén rendelkezzen megfelelő kitartással, szilárd „én-tudattal” és a kivitelezéshez szükséges adottságokkal ahhoz, hogy – ellenállva a kimerültségnek és az akaratgyengeségnek, leküzdve az akadályokat – képes legyen végrehajtani elhatározását és etikusan viselkedjen*” (Rest, 1986:4). Rest eredeti modelljében a jellem erősségét, az elvek és döntések melletti kitartás képességét, illetve az önszabályozás, önfegyelmezés jelentőségét emeli ki: e második tényező kognitív alapon egyértelműen fejleszthető, alakítható, például azzal, hogy a döntés után tudatosan megerősítve magunkat empátiát gyakorlunk, ugyanakkor esetleg manipulálható is.

A komponensek kölcsönhatását és összekapcsolódását jól érzékelteti Rest (1986) egyik példázata (az eredeti kísérlet Darley és Batson nevéhez fűződik): ebben kispapokat

kértek fel arra, hogy az irgalmas szamaritánusról készítsenek egy prédikációt, és ezt egy másik épületben mondják el az egybegyűlteknél. A két épület között útközben egy rosszul öltözött, sebesült, ember feküdt az út mellett: azok a kispapok, akiket időnyomás alá helyeztek, nagyobb eséllyel hagytak cserben egy segítséget kérő embert, miközben az irgalmas szamaritánusról szóló prédikációjukra készültek. Az első helyzetben való kitartás blokkolta a morális felismerést. A morális karakterhez és cselekvéshez kapcsolódva megjelenhet az a jelenség is, hogy az egyén szembesülve az etikussal személyes költségeivel és áldozatával, visszaugrik a morális felismerés stádiumába, átalakítja a helyzet morális keretezését és így keres magának olyan cselekvést, amelyben etikussnak érzi magát, de kisebb az egyéni áldozat.

3.2.6. A morális képzelőerő fogalma, és (lehetséges) jelentősége

A 18. század filozófiai diskurzusaiban Hume és Adam Smith egyaránt foglalkoztak munkáikban a képzelőerő és a együttérzés hatásával a morális döntéshozatal folyamatára (Moberg és Seabright, 2000). Mind a ketten úgy vélték, hogy a döntéshozatali folyamat nem kizárólag racionális érvelésen nyugszik, hanem a szimpátián/empátián alapuló képzelőerő is formálja (de fontos, hogy nem kizárólag az érzések határozzák meg, mint az emotivizmusban). A **morális képzelőerő** így értelmezésükben a döntésben érintettek nézőpontjának empatikus figyelembevételére, Adam Smith gondolatmenetében azzal kiegészítve, hogy a szimpátia és a képzelőerő által kialakult érzéseinket nemcsak tudatosítanunk, hanem értékelnünk is szükséges (Hyslop-Margison, 2006).

Kant szintén lényegesnek látta a képzelőerő jelentőségét, sőt, kulcsfontosságúnak érezte az észlelések értelmezésekbe történő rendezésében, a tapasztalatokból eredő tudás szempontjából. Megkülönböztetett reproductív, produktív és reflektív (szabad asszociáción alapuló, *free play*) képzelőerőt (Werhane, 1999:96). A *free play* jellegű képzelőerő, bár épít tapasztalatainkra és interpretációinkra, ezekből nem racionális alapon nyugvó, hanem ezt meghaladó tartalmú és formájú kreatív és szabad ideákat alkot, amelyeket nem gátol a racionális gondolkodásunk.

A 20. századi filozófusok közül Kekes különösen fontosnak érezte a morális képzelőerő fogalmát, és az „élet kiteljesedéséhez” fűződő kapcsolatát. Fogalomrendszerében a morális képzelőerő: „*olyan személyes, pszichológiai folyamat, amelyben az egyén egyrészt újraértelmezi a múltbeli történések keretezését, benne a kognitív, emocionális és akarati elemeket, és elképzei, hogyan is tudna leginkább az ideális elvek alapján kiteljesedett életet élni*” (Kekes, 2006:33). A morális képzelőerő három alapvető formában jelentkezik: korrektív, feltáró és fegyelmezett formában. A korrektív funkció visszafelé, a múltba néz: azt szándékozik feltárni, hogy az egyén miért azokat a lehetőségeket azonosította a múltban, amelyeket azonosított (miért nem az összes lehetséges alternatívát), szeretné azonosítani a hibák gyökerét, és ezeket értelmezni, helyre tenni, kijavítani. A feltáró funkció a jövőre koncentrál, abban segít, hogy az egyén elképzeje a reális alternatívákat, és az ezekhez kapcsolódó saját hozzáállását, attitűdjét is.

A fegyelmezett képzelőerő a két másik funkciót integrálja, a múltra és jövőre alapozva a jelenbeli lehetőségek teljes feltárására koncentrál (Kekes, 2006:33).

Johnson (1993) tovább árnyalta a morális képzelőerő fogalmát. Megfogalmazásában ez olyan képesség, amely segítségével az egyén képes a különböző cselekvési alternatívákat észlelni, megbecsülni és elképzelni az adott cselekvés hatására valószínűleg bekövetkező sérelmeket és pozitívumokat. Gondolatmenetében rámutat, hogy nyugati gondolkodásunkban tradicionális módon a morált mint univerzális törvényeknek való megfelelést és racionális érvelést értelmezzük, amely azonban nem felel meg sem a kognitív folyamatainknak, sem pedig a valóságnak. Az abszolutista etikai irányzatok vagy isteni eredetű (mint az Európában uralkodó zsidó keresztény morális gondolkodás), vagy az emberi racionalitásra épülő (mint például Kant filozófiája) univerzális szabályokon alapulnak, amelyben a megfelelő törvényekre épülő logikus érveléssel és analízissel az adott helyzetekben meghatározhatók a kívánatos és tiltott cselekvések. A relativista irányzatokban ezzel ellentétesen nincs általános törvény, és minden értékelés szubjektív, környezet- és kultúrafüggő.

A valóságban a morális érvelés olyan konstruktív és képzelőerőn alapuló cselekedet, amely elsődlegesen nem univerzális erkölcsi törvényeken, hanem két szinten elhelyezkedő metaforáinkon és koncepcióinkon alapul: (1) legalapvetőbb morális koncepcióinkon (pl. törvény, kötelesség, szabad akarat, jólét), amelyek általában többszörös metafora-térképek által meghatározottak; (2) azon, hogy az adott helyzetet hogyan értelmezzük, amely pedig kulturálisan is kódolt rendszerszintű metaforáinkon alapul. Más szóval *„az általunk használt metaforákon fog múlni, hogy hogyan keretezünk és kategorizálunk egy adott helyzetet, és ez meg fogja határozni, hogyan érvelünk”* (Johnson, 1993:2).

Johnson ennek megfelelően a morális viselkedés központi fogalmának látja a morális képzelőerő fogalmát. Érvelését öt fő gondolati körre alapozza: (1) gondolkodásunkban a kategóriákat nem a szükséges és elégséges feltételek listája alapján tároljuk, hanem a kategóriát (pl. madár) általában egy, a kategóriába tartozó prototípussal azonosítjuk (pl. fecske), azután ismerjük fel a prototípustól változatos területen eltérő, de a kategóriába tartozó alanyokat (pl. gólya, pingvin, strucc). Ennek megfelelően az egyes emberek koncepciói az adott kategóriáról távolról sem egységesek, vagy hasonló struktúrájúak. Hasonlóan kevésbé egységesek az emberek által hordozott morális kategóriák (pl. szabadság, jog stb.), amelyek a legtöbb esetben (legalábbis azokban, amelyek nem tipikus, sematikus esetek) lehetetlenné teszik az univerzális morális törvények alkalmazását. (2) Kifejezéseink és koncepcióink értelmezése, amely meghatározza a kapcsolódó érvelést és más cselekvésre vezethet, függ a tágabb értelmezési keretektől és sémáktól. Erre alapozva adott helyzetnek sok egymástól független – de limitált számú – értelése lehet. (3) Morális értésünk metaforákba ágyazódik. Az absztrakt fogalmakat konkrét megtapasztalásokhoz, élményekhez kötjük, így morális fogalmaink is konkrét tapasztalásokban gyökereznek. (4) Alapszintű élményeink, agyműködésünk, céljaink, társadalmi beágyazottságunk alapján lesznek fontos és kevésbé meghatározó tapasztalatok. A fontos és alapvető tapasztalatok jobban meg fogják határozni konceptuális rendszerünket. (5) Fontosak azok a narratívák, amelyeket a

tapasztalatainkkal kapcsolatban alkotunk (Johnson, 1993). Pardales (2002), tovább finomítva Johnson rendszerét, a morális képzelőerő négy komponensét különíti el: prototípusokat, metaforákat, narratívákat és morális érzékeléseket.

Korunk filozófusai közül Nussbaum is hangsúlyozza a kreatív morális képzelőerő szerepét. A morális képzelőerő egy adott helyzetben képessé tesz minket, hogy: *„mélyebben meglássuk a kapcsolatot a helyzetre jellemző specialitások finomságai és a szabályok által meghatározott általános törvényszerűségek között: azt, hogy önmagában egyik sem elegendő a morálisan helyes cselekedethez, hogyan és miért van az, hogy a speciális helyzet bár önmagában nem elegendő, mégis elsőbbséget élvez, és a kettő közötti párbeszédből alakulhat csak ki a morális ítélet közös alapja,* (Nussbaum in Werhane, 1999:92).

A gazdaságetika tudományterületén a morális képzelőerő fogalmának legismertebb, a megelőző filozófiai és pszichológiai értelmezéseket integráló meghatározása Patricia Werhane nevéhez köthető, meghatározásában a morális képzelőerő *„az a képesség, amely segítségével adott helyzetben az egyén képes a körülmények által meghatározott, saját gondolkodási sémái által vagy a szabályok vagy szabálykövető megfontolások által korlátozott lehetőségeken túl alternatívákat felfedezni és értékelni”* (Werhane, 2005:358). Werhane érvelésében a morális képzelőerő azért bír nagy fontossággal, mert az ember élete társasági és gazdasági kapcsolatok és szerepek hálózata, amely mindegyike morális jelentőséggel is bír, azaz az egyén élete morális kapcsolatok és szerepek hálózataként is felfogható. A morális képzelőerő alkalmazása nélkül az ember könnyen egy adott nézőpont, szerep, narratíva vagy gondolkodási séma csapdájába kerülhet, amely aztán alapjaiban torzíthatja a morális döntéshozatalát (és morális viselkedését) is.

A morális képzelőerő megértésében kulcs szerepe van az észlelésünket korlátozó filternek, a kamerának, amelyen keresztül érzékeljük, keretezzük tapasztalatainkat, illetve kapcsolódunk a külső világhoz (a kamera hasonlathoz kapcsolódva ezen keresztül alkotjuk meg filmünket a világ működéséről). Ez az egyénre jellemző fogalmi séma (*conceptual schema*) *„szelekciós mechanizmusként szolgál, átkeretezi, értelmezi, rendezi vagy kiszórja az információkat és a tapasztalatokat, érzelmeink és motivációnk alapján eltorzítja vagy kiszínezi azokat”* (Werhane, 1999: 49). Ezek a mindegyikünkben kialakuló szűrők kapcsolódnak mentális modelljeinkhez, amelyek a világ működésére vonatkozó elképzeléseken és feltételezéseken alapulnak, és amelyek tanult, kulturálisan is kódolt, tapasztalatokra alapulóan változó modellek. Vidaver-Cohen alapján a mentális modell az *„az információ és események megértéséhez szükséges kognitív keretrendszer, amely az észlelés és a cselekvés közötti hídként szolgálva bizonyos helyzetekben meghatározza a megfelelő viselkedést”* (Vidaver-Cohen, 1997:2).

Mentális modelljeink, amennyiben mélyen berögzült, bebetonozott nézőponttá válnak, olyan mentális csapdát is jelenthetnek, amely gátol minket az új lehetőségek felfedezésében, akadályozza a morális aspektusok felismerésének képességét és a morális képzelőerő gyakorlását, így morális csőlátáshoz vezethet. A Werhane által definiált mentális modellek (amelyek nagyban kapcsolódnak Johnson alap metaforáihoz) nem mind és nem kizárólag kognitívak: érzéseink, szenvedélyeink, motivációink is befolyásolják

őket. Ezen a ponton Werhane egyértelműen túllép a kognitív fejlődési modellen (és a morális viselkedés kizárólag kognitív természete mellett érvelőkön), és azt állítja, hogy a bennünk párhuzamosan, egyszerre létező számos mentális modell részben csak az adott egyénre jellemző sajátosságokkal bír, részben tanult, kulturális, vallási, társadalmi, szocializációs, családi hatások által konstruált, és kognitív és nem kognitív elemeket egyaránt tartalmaz. *„Szenvedélyeink, érzelmeink, szándékaink és érdekeink szintén „színezik” tapasztalatainkat, tehát mindegyikünk teljesen egyéni módon alakítja tapasztalatait. Az egyes tapasztalásokhoz kapcsolódó szűrés, fókuszálás, keretezés és feldolgozás folyamatában fogalmi sémáink félreletesznek és kihagynak információkat, érzelmi és motivációs alapon kiszíneznak, kiemelnek vagy elszűrkitenek élményeket,* (Werhane, 1999:57).

Az, hogy párhuzamosan több mentális modell él bennünk, izgalmas kérdést vet fel. Egyik részről minden helyzetet már önmagunk is több módon értelmezhetünk, amely eltérő keretezések komoly hatással lehetnek az eredményre – ebből kiindulva el kell hogy fogadjuk, hogy ugyanaz az élmény, jelenség más (mentális szűrővel rendelkező) embertársaink számára más jelentést (jelentéseket) hordozhat. Másrészt mentális modelljeink tökéletlenek, változnak és alakulnak – adott esetben összeegyeztethetetlenekké is válhatnak (Werhane egyébként fel is veti a logikai inkommensurabilitás problémáját), vagy akár egy, uralkodóvá vált modell csapdájába eshetünk (Werhane, 2008:464). Ez a domináns mentális séma, és a rá épülő forgatókönyv akár rutinszerű, automatikus, szüklátókörü „agyszüleményünk” is lehet: a morális képzelőerő kínálhatja a lehetőséget, hogy kilépjünk a konfliktusból, vagy eltávolodva kritikusan értékeljük az uralkodó modellt.

Az adott szituációkban a helyzetre, speciális kontextusban alkalmazott „forgatókönyvek” (*contextual script*) alapján cselekszünk, amelyek az adott helyzethez kapcsolódó információk értelmezésére és a megfelelő cselekvésre vonatkoznak, és amelyek a hidat képezhetik a fogalmi szint és a cselekvés között. A forgatókönyvek egyértelműen kapcsolódnak a mentális modellekhez.

A morális képzelőerő gondolkörében több, egymásra épülő, de mégis elkülöníthető komponenst különböztethetünk meg:

- (1) Reprodukív képzelőerőt, amely az adott probléma észlelését befolyásoló kontextuális tényezőket veszi számba, azonosítja az adott helyzetben működő mentális modelleket és forgatókönyveket, és a lehetséges konfliktusokat. Ez a komponens az önreflexióról is szól (az egyénről magáról, a helyzetéről, és az észlelést befolyásoló filterekről), illetve alapvető jelentőségű az elvonatkoztatás, eltávolodás aktusa.
- (2) Produktív képzelőerőt, amely átkeretezi a problémát, új lehetőségeket képzel el az adott nézőpontból, az adott szerep szemszögéből.
- (3) Kreatív képzelőerőt, amely új, alternatív megoldásokat alkot, új (kontextustól nem függő) mentális modelleket és forgatókönyveket hozhat létre, és ezeket morális szempontból értékeli (Werhane, 1999:99; Werhane, 2008).

Moberg és Caldwell (2007) – túl összetettnek találva Werhane definícióját – hasonló értelemben, de szándékuk szerint egyszerűbben határozzák meg a morális

képzelőerő komponenseit: (1) az adott helyzet etikai oldalára vonatkozó érzékenység; (2) a mások nézőpontjának figyelembevétele; (3) a konvencionálistól eltérő alternatívák figyelembevétele.

Werhane és Moberg-Caldwell meghatározását összefoglalva a morális képzelőerő fogalmában a következő tevékenységek jelennek meg:

- **A morális éberség és érzékenység kialakítása, fenntartása:** eltávolodás az adott helyzettől, és a (témához, problémához vagy szerephez) kapcsolódó morális elvárások és aspektusok, fogalmi sémák, mentális modellek és forgatókönyvek felismerése és azonosítása.
- **Kritikai újraakterezés:** a helyzet és az elvárások kritikája, újraakterezése – közvetlen alternatív nézőpontok, mentális modellek és forgatókönyvek értékelése.
- **Univerzális moralitás alkalmazása:** a hétköznapi (avagy magánéleti szerephez tartozó) moralitás alkalmazása az aktuális helyzetre/szerepre.
- **Kreatív képzelőerő:** új és friss értelmezések, nézőpontok kifejlesztése, ezek következményeinek elképzelése, új megoldások előrevetítése, amelyekben már több, új nézőpontot is figyelembe veszünk, alternatív morális elvárásokat határozzunk meg.
- **Morális emlékezet és fejlődés:** lehetséges kapcsolat felfedezése a hasonló (múltbeli és eljövendő) esetekkel, a tradicionális megoldások és alkalmazott szabályok újragondolása és átalakítása, így a morális felszabadítás elérése. Az így kialakuló moralitás az egyén sajátja, de tekintettel van másokra is, hiszen lépéseiben integrálja a mások nézőpontjainak figyelembevételét.

A morális képzelőerő jelenségének tanulmányozása még inkább elméleti: kevés a működésre vonatkozó empiria. Az eddig kialakult elméleti irányok a következőképpen foglalhatók össze: (1) a morális képzelőerő fogalmának szervezeti és társadalmi szintre való kiterjesztése, és kapcsolata a vállalati döntéshozatali folyamatokkal; (2) a morális képzelőerő fogalmának kiterjesztése az egész Rest (1986) modellre; (3) a morális képzelőerő fejlesztésének lehetőségei.

A morális képzelőerő fogalmának szervezeti és társadalmi szintre való kiterjesztése

Werhane (2005; 2008) rámutat, hogy a morális képzelőerő fogalma szervezeti és rendszer szinten is értelmezhető, és segítségével a szervezeti „begyökeresedtségben” rejlő csapdák feloldhatók. Esszéiben konkrét vállalati esetekre építve hangsúlyozza a rendszerben való gondolkodás fontosságát a szervezeti döntéshozatali folyamatokban. Vidaver-Cohen (1997) elsősorban Werhane eredményeire támaszkodva intézményi szempontból értelmezi a morális képzelőerő fogalmát, és konkrét szervezeti keretrendszert ajánl a morális képzelőerő fejlesztésére.

Werhane munkatársaival (2009) a globális problémák, például a szegénység leküzdésében is nagy jelentőséget tulajdonít a morális képzelőerőnek, többek között Yunus és a szegények bankjának munkájával, illetve egyes élenjáró multinacionális vállalatok tevékenységével (Arnold és Hartman, 2003) illusztrálva ezt. Hargrave (2009) a morális képzelőerő fogalmát kiterjesztve hangsúlyozza, hogy a morális képzelőerő

nemcsak egyéni kognitív, hanem társadalmi folyamat is lehet, amely a társadalmi aktorok hatalmától és politikai képességeitől is függhet.

Johnson (2007) érvelésében a mentális modellek adott szervezeti szerepekben, vagy akár szervezeti, társadalmi szinten is értelmezhetők, illetve a társadalmi konszenzus által is befolyásoltak, megváltoztathatók és fejleszthetők. Erre épülve a morális érzékenység, a morális képzelőerő is fejleszthető. Chen és munkatársai (2008) az orvosi szerephez (hivatáshoz) kötődően azonosították a mentális modelleket, illetve az egészségügyi rendszer egészének fejlesztéséhez kapcsolódva rámutattak a morális képzelőerő jelentőségére. Roca (2010) megbélyegzett munkahelyi csoportok esetében vizsgálta a morális képzelőerő működését.

Erre az utóbbi logikára épülve az EEM szakemberek mentális modelljeinek azonosítása alapvető fontosságú számomra: feltételezésem szerint az egyéni modelleken túl találhatók jellegzetes szerephez, funkcióhoz kötődő mintázatok (pl. az Ulrich szerepek, vagy az EEM feladatkör, mint a tulajdonosi érdek kiszolgálója), illetve a vállalati működéshez, a munkavállalókhoz (pl. Homo oeconomicus) kapcsolódó modellek. Ezek feltárása, felfedezése, azonosítása a kutatás egyik célja, amely feltételezésem szerint aztán kapcsolódhat a morális képzelőerő fejlesztéséhez.

A morális képzelőerő fogalmának kiterjesztése az egész Rest modellre

Moberg és Seabright elméletükben kiterjesztették és továbbfejlesztették a morális képzelőerő fogalmát, bemutatván hatását és kapcsolódását Rest modelljének minden komponenséhez, a kapcsolódó pszichológiai folyamatokra is rámutatva (Moberg és Seabright, 2000; Werhane, 2005). Golwin (2006) a morális fejlettség, a morális éberség, az empátia és a kreativitás hatását vizsgálta a morális képzelőerőre. McVea (2009) pedig a morális képzelőerő fogalmát az egész morális viselkedés vizsgálatára kiterjesztette.

A morális képzelőerő fejlesztésének és oktatásának lehetőségei

Williams (és mások) a szépirodalom és a filmek szerepét hangsúlyozza a morális képzelőerő ösztönzésében, és ezáltal az egyéni etikus viselkedés fejlesztésében (Williams, 1997; Ciulla, 1998). Ciulla arról is beszél, hogy a morális képzelőerő fejlesztésének legjobb módja az egyének kimozdítása saját világukból, ismeretlen és új tapasztalatok szerzésével (a kimozdítást akár képletesen értve, például szépirodalmi művekre épülve). Collier (2006) felhívja a figyelmet a morális képzelőerő retrospektív használatára is: saját és mások múltbeli morális gondolkodásmódjának és cselekedeteinek megértése által saját magunk fejlődhetünk. Von Welzien Hoivik (2004) a morális képzelőerő oktatását egy konkrét esettanulmány példáján mutatja be, hangsúlyozva, hogy a morális képzelőerő maga is tanulási folyamat, amely elősegítheti a morális felszabadítást. Tuena (2004) pedagógiai irányultságú cikkében bevezeti a morális műveltség fogalmát, amely a morális érzékenység, a morális érvelési képesség és a morális képzelőerő kölcsönhatásából alakul ki. Christie (2005) az etikai oktatás célját a morális (az ő szóhasználatában etikus) képzelőerő kialakításában látja, amely folytonos megkérdőjelezés, reflektálás és közös nyitottság a másra. Összességében ezek a szerzők alátámasztják azt az elképzelésemet,

hogy a morális képzelőerő feltárása és fejlesztése megvalósítható cél, erre a kooperatív kutatás megfelelő keret lehet, és az eszközök (akciók) gazdag tárháza alkalmazható (pl. múltbeli esetek elemzése, mint retrospektív akció, vagy szépirodalmi művek elemzése).

A morális képzelőerő empirikus vizsgálata

A morális képzelőerő empirikus vizsgálata (a koncepció izgalmassága ellenére is) nagyon csekély: az utóbbi években kezdődött csak meg. A következőkben négy olyan empirikus vizsgálatról ejtek szót, amelyek fókuszukban vagy módszertanilag izgalmasak, és témájuk (vagy módszerük) okán saját kutatásomhoz kapcsolódnak.

Moberg (2003) a munkavállalói konfliktusok megoldásának kérdésére, mint speciális szerepre alkalmazta a morális képzelőerő megközelítését. Azt állítja, hogy a menedzsereket ezeknek a konfliktusoknak a kezelésében saját, menedzseri szerepeikben használt keretrendszerük és akció-központúságuk tartja fogva: ezek alapján a munkavállalói vitákat, mint (1) zavaró tényezőket, mint (2) árulást, a lojalitás hiányát, vagy mint (3) a munkavállalói éretlenség bizonyítékát kezelik, ami ezen esetek etikátlan kezeléséhez vezet(het). A morális képzelőerő koncepciójának fejlesztésével (saját gondolkodási keretek azonosítása, azonosulás az érintettekkel, a vita fejlesztő folyamatként való kezelése, stb.) ez a helyzet megváltoztatható. A cikkből nem egyértelmű egyébként, hogy a szerző ténylegesen végzett-e empirikus vizsgálatot is, de logikájával alátámasztja az én kutatásom célkitűzéseit.

Moberg és Caldwell (2007) szituáció-elemzésre és kérdőívre építve kísérelték meg feltárni a szervezeti kultúra és a morális képzelőerő kapcsolatát. Kutatásuk alapján – nem meglepő módon – az etikus szervezeti kultúra támogatja a morális képzelőerő jelenlétét, illetve az egyén erős morális identitása is pozitív kapcsolatban van a morális képzelőerővel. Kutatásukban problémát okozott a morális képzelőerő operacionalizálása. McVea (2009) interjúk módszerrel vizsgálta a morális képzelőerő fogalmát komplex vállalkozói döntéshozatali helyzetekben.

Yurtsever 29 kérdéses, Likert kérdőívet fejlesztett ki a morális képzelőerő három komponensének mérésére, amely tesztelesekor pozitív összefüggést talált a morális képzelőerő és az empátia, a belső kontroll és a bizonytalanságtűrés között, és negatív összefüggést talált a machiavellizmussal (Yurtsever, 2006; 2010). A kifejlesztett Yurtsever-kérdőívet 2010-ben Magyarországon is használtuk: a többszörös fordítással történő validálás után először egy kisebb (50 fős) hallgatói mintán teszteltük az állítások nyelvi érthetőségét, a használt fogalmak ismertségét és értelmezéseit, majd a reflexiók alapján korrigált kérdőívet 400 fős vállalati mintán (ügyfélszolgálati munkatársak körében) újból felvettük, mélyinterjúkkal kiegészítve. Jelentős problémát okozott, és komoly módszertani tanulság volt, hogy a kitöltők mindkét esetben részletes magyarázatot és értelmezést kértek a használt kifejezésekről (nemcsak a morális képzelőerő, a morális keretrendszer kifejezéseket volt nehéz értelmezni, de az etikusságot, az etikus cselekvést is). A mintában első esetben MA szinten tanuló egyetemisták, a második esetben pedig minimum középiskolai, de több, mint 50%-ban felsőfokú végzettséggel rendelkező egyének voltak. A kérdőív eredményei alapján a mi mintánkban a három komponens

(produktív, reprodukív, kreatív) elkülönülése nem volt egyértelmű: a kreatív komponens kevésbé volt elhatárolható (Takács et al., 2010). Tartalmi oldalról kutatásunkban moderátor változóként fogtuk fel az egyén morális képzelőerejét, ami az egyénnek arra a képességére utal, hogy új helyzetekben mennyire képes és/vagy hajlandó etikailag is kielégítő, de mégis újszerű megoldásokat adni. A morális képzelőerő és a szervezeti elkötelezettség profilok között szignifikáns kapcsolatot sikerült kimutatni, különös tekintettel az érzelmi elkötelezettségre (Meyer és Allen, 1999).

Összességében az empirikus paletta még szűkös: a létező kutatások és eredményeik kritikai olvasata rávilágít azonban arra, hogy az etikai területén alapvető a fogalmak kutatási alanyok általi értelmezéseinek alapos feltárása.

3.2.7. Összefoglalás – az egyéni etikus viselkedés és a morális képzelőerő

Az egyén morális viselkedésére irányuló kutatások nagy része kognitív alapokon nyugszik, a döntéshozatali folyamatokra és az ok-okozati összefüggések feltárására koncentrálnak (De Cremer, 2009), alapvetően Kohlberg (1964) morális fejlődés modelljére és a racionális gondolkodásra épül, kevésbé figyelembe véve más tényezőket.

Gondolkodásomban a kognitív irány meglátásainak elfogadása mellett a racionális és emocionális elemeket egyaránt integráló morális képzelőerő fogalmát és működését helyezem középpontba. Egyik oldalról Moberg (2003) logikájának megfelelően azt gondolom, hogy az EEM terület képviselőinek sajátos mentális modelljei és keretrendszerei vannak, amelyek adott helyzetekben gátolják őket a morális felismerés, morális döntéshozatal vagy morális cselekvés egyik (vagy több) fázisában, és amelyek feltárásával az etikus viselkedés fejleszthető. Másik oldalról véleményem szerint az egyéni (és a szervezeti) etikusság nem csupán racionális alapokon nyugvó, pusztán döntésméleti folyamatokkal leírható jelenség, hanem nehezen kifejezhető, érzésekkel színezett és egyéni értelmezéseken nyugvó emberi cselekvés, amely a morális képzelőerő rugalmas, kreatív fogalomrendszerében jobban megérthető.

3.3. Az egyén a munkahelyen, munkahelyi és szakmai szerepek

„Oly szörnyű bohócnak lenni!
Néha már arcomon megfagy a gúnykacaj,
Enyhülést hozna rám a sírás, de nem szabad.
Gazdám, az ifjú herceg büszke és délceg,
Sok a pénze, szép is, unalmában így szólít:
„Jöjj bohóc s mulattass”, kénytelen meg kell tennem.
Ó, átkos élet! Udvar népe, akik a hízélgésből éltek,
Ó, hogy gyűlölöm e fajtát!
Hogyha bűnöm nagy, ők tettek engem gazzá.”
(Verdi: *Rigoletto*, II. Felvonás)

Szakirodalmi összefoglalóm harmadik részében a munkahelyi és szakmai szerepek témáját gondolom végig. Először röviden tisztázom a munka fogalmát és meghatározó jelentőségét az egyén életében, majd körbejáróm az egyes szerepek, a szerepmoralitás és a morális integritás kérdését. Bemutatok néhány értelmezést arról, hogy mely kritériumok alapján tekinthetünk egy foglalkozási csoportot szakmának, és hogyan alakulhat ki a szakma morális autonómiája: ezzel kapcsolatban kitérek az EEM terület szakmaiságának (és szakmai moráljának) kérdésére. Végül felsorolok néhány jellegzetes, a szerepek konfliktusához köthető etikai problémát, és kitérek három, az EEM területén leginkább meghatározó szerepmodell részleteire, rámutatva ezekben a modellekben az etikai szempontok hiányára.

3.3.1. A munka fogalma és jelentősége

Az emberiség története alatt – időben és térben egyaránt – nagyon változatos képet mutatott, hogy az emberek mit értettek „**munka**” alatt. Kevés olyan társadalomról tudunk azonban, ahol a munkát, mint jelenséget, pozitív dolognak tekintették, vagy értéket tulajdonítottak neki. Az ókori görögök egyenesen az istenek átkának, bosszújának tekintették (amely alól rabszolgák segítségével menekülhettek), a zsidók pedig bűneikért való vezeklésnek tartották (Knights és Willmott, 1999:35). A középkori keresztények számára a munka, mint tevékenység, morálisan semleges kategória volt, de – mint morális vonatkozás – megjelent az egyes foglalkozásokhoz köthető tipikus bűnök fogalma: a korabeli vélekedés szerint például a kereskedők gyakran estek a mohóság bűnébe. A reneszánsz aztán újraértelmezte és magas polcra emelte a munka egy speciális formáját, a kreatív és alkotó tevékenységet, dicsőítve az ebben megjelenő sokszínűséget és sokoldalúságot (Ciulla et al., 2007).

Nyugati kultúrkörünkben az általános hozzáállás alapvető megváltozását a protestáns logika megjelenéséhez köthetjük, amelynek tanításában a kemény és következetes munka jelentette az üdvösséghez vezető utat, és így a fegyelmezett és rendszeres tevékenység, a vagyon felhalmozása megszentelt és etikus tevékenységgé magasztosult. A munka az élet szent céljává lépett elő. A legújabb korban aztán ez a szentség, illetve morális „mellékíz” eltűnik, a munka deklarált célja az emberek nagy részéé számára az anyagi javak felhalmozása és a fogyasztás lesz (külön kitérőt érdemelne a munka felfogás, és a munka-erkölcs kapcsolatának változása a szocialista berendezkedésben, ahol a munka fogalmához kapcsolódva megjelent a szocialista munkaerkölcs fogalma és jelensége).

A munka fogalmának meghatározása azonban máig ellentmondásokat hordoz. A legtagabb definíció szerint *„a munka magába foglal mindent, amit az emberek azért tesznek, hogy materiális és szimbolikus létezésüket fenntartsák”* (Knights és Willmott, 1999:35). Gini (2005) hasonló meghatározása alapján munka alatt minden olyan aktivitást, cselekedetet értünk, amelyet azért kell megtennünk, vagy akarunk megtenni, mert életünk feltételeinek eléréséhez vagy fenntartásához szükségesek. E tag definíciók mellett azonban hétköznapi értelemben a munkán általában valamilyen formában fizetett tevékenységet értenek, amelyért – mint valamifajta jószágért – ellentételezés jár, amely tevékenységet ellenszolgáltatás fejében eladják valakinek. A kritikai és feminista irányzatok egyértelmű törekvése, hogy az alacsony presztízsű, kevésbé értékelt háztartási, gyereknevelési tevékenységeket társadalmi és egyéni szinten is ténylegesen elismerjék „munkaként”.

Jelen társadalmunkban a munka – jövedelemtermelő funkciója mellett is – központi jelentőséggel bír, amely több ok-csoportra vezethető vissza, ezek közül itt most a teljesség igénye nélkül csak néhányat említek. Egyik oldalról az átlagos felnőtt ember ébren töltött idejének jelentős részét munkával tölti (többet, mint családi programokkal, rekreációval), és a munkával töltött évek száma is ismét növekedésnek indult Magyarországon (Bokor et al., 2007). Életünk növekvő szeletét foglalja el a munkatevékenység. Másodszor a társadalom túlnyomó része számára nincs választás abban a tekintetben, hogy egyfajta Sziszifuszként kénytelen legyen élete nagy részében naponta valami munkát végezni, munkakört betölteni, kötelezettséget teljesíteni (Gini, 2005), azaz a munkatevékenység az élet elválaszthatatlan része. Az európai közgondolkodás a munkát nemcsak eszköznek tekinti, amely révén az egyén státuszt, sikert, anyagi elismertséget szerezhet, motivációkat elégíthet ki, hanem a munka önmagában cél is, amely formálja és alakítja a személyiséget („a munka nemesít”), az önkifejezés lehetősége és az identitás eszköze is (Gini, 2005). Paradox módon a munka hatalmas jelentőségét és hatását az egyén nem feltétlenül érzékeli: a hétköznapi ember hajlamos leegyszerűsítve, tranzakcióként, csereként értelmezni („időmet és erőfeszítéseimet, tudásomat adom a fizetésért”), és elfelejtkezni arról, hogy a munka, a munkakörnyezet és a munkaadó szervezet mennyire formálhatja (és formálja) őt. A munka közvetlen identitásformáló hatásán túl jelenleg az emberek túlnyomó részénél a fizetett munka alapozza meg a fogyasztást, amely szintén nagyon erősen hat az identitásra (Knights és Willmott, 1999), illetve a munkahely, az állás szimbólum is egyben, aminek elvesztése rendkívül rombolóan hathat.

Történetileg a mezőgazdasági tevékenység háttérbe szorulásával alakult ki a munka és a magánélet szférájának éles elhatárolódása, ehhez kapcsolódva a viselkedés, normák egyetemességének megszűnése, illetve a kontroll képességének elvesztése (Knights és Willmott, 1999). Ez az átalakulás izgalmas módon párhuzamosan zajlott a gazdaság és társadalom szétválásával, az etikai normák térvésztesével a gazdasági tevékenységben (3.1 fejezet).

Az egyéneket a munkához kapcsolódó orientációjuk alapján – Wrzesniewski (2003) csoportosításában, szociológiai és pszichológiai kutatásokra alapozva – három csoportba sorolhatjuk: akik számára munkájuk (1) foglalkozás, pénzkereseti lehetőség, (2) karrier, illetve (3) hivatás. Cameron és Caza (2005) azt állítják, hogy ez a munka orientáció alapvetően meghatározhatja az egyén munkaadó szervezetéhez való kapcsolatát is: (1) A munkájukban kizárólag pénzkereseti lehetőséget látó munkavállalók számára a munka az anyagi ellenszolgáltatásról szól, egyéni önmegvalósításuk módjait a munkahelyen kívül keresik, viselkedésüket a várható jutalmak és büntetések alakítják, nem feltétlenül azonosulnak munkájuk tartalmával, vagy hisznek cselekedeteik helyességében. Ebben a szemléletben a munka külső kényszerként, az alapvető szükségletek biztosításának eszközeként is értelmezhető. (2) A munkájukat karrierlehetőségnek tekintőket a siker, az elérhető előléptetés, a presztízs, hatalom mozgatja, fontos számukra, hogy területükön jó szakemberek, a szervezet példamutató és elismert tagjai legyenek. Számukra fontos a szervezethez való tartozás, gyakran jellemző rájuk a szervezeti célokkal való azonosulás. (3) A munkát hivatásuknak érző egyének belső motivációk hatására a munkáért magáért (mint magasztos célért) dolgoznak, amelyet az anyagi juttatástól független végeznek. A harmadik csoportba tartozó egyénekre jellemző lehet a szakmai, szervezeti célok és értékek teljes és feltétel nélküli internalizálása, és sajátjukként való felfogása.

Fontos hangsúlyozni, hogy munka interpretációja az egyén saját értelmezésén múlik, és minden típusú munkát, társadalmi vagy gazdasági értékeltségétől függetlenül érezhet valaki hivatásnak, vagy egyszerű pénzkereseti lehetőségnek. Mindemellett kutatások alapján a hivatás orientáció túlsúlya egy szervezeten belül összekapcsolható a magasabb szervezeti és egyéni teljesítményekkel (Cameron és Caza, 2005). A munka értelmetlensége, monotonitása frusztrációt okozhat, de nem kevésbé lehet veszélyes a túlságosan involváló jellegű munka, amely *„uralkodóvá és dominánssá válhat, kisajátíthat és lerombolhat más, meghatározó területeket, mint család, házasság, szabadidő”* (Knights és Willmott, 1999:38).

A munka jelenségének etikai szempontú, általános vizsgálata izgalmas terület, de nem célja mostani vizsgálatomnak. Fontos azonban a munka és az egyéni moralitás kapcsolatának vizsgálata. Az, hogy az egyén hogyan látja munkáját, hol és hogyan dolgozik, az alapvetően fogja árnyalni világlátását, meg fogja határozni mentális és fizikai egészségét, és hatással lesz morális perspektívájára, érvelésére, döntéshozatalára és viselkedésére is (itt utalhatunk az etikus viselkedés dinamikus modelljére, lásd 3.1.6 fejezet, illetve 3.3. fejezet). Ciulla és társai (2007) úgy vélik, hogy a munkahelyi etikátlan tettek és viselkedés mögött sokszor olyan emberek állnak, akik a munkájukat, életüket és saját magukat illetően céljukat veszítették. Gini (2005) kissé kisarkítva a kérdést azt állítja,

hogy mai világunkban a *Cogito ergo sum* (gondolkodom, tehát vagyok) állítás helyett *Laboro ergo sum-ról* (dolgozom, tehát vagyok) beszélhetünk.

A munka és a munkahely központi szerepét elfogadva alapvető kérdés lesz, hogy a foglalkozás, a szakma (a hivatás), a szervezet, a szervezeti kultúra, a szervezeti viselkedésminták mennyire követelik meg az egyéni morális alapelvek felfüggesztését, „zárójelbe” rakását, Jackall értelmezésének megfelelően („a *munkahelyen az a helyes (etikus), amit a felettesed akar tőled*” in Jackall, 1988:109). Kérdés, hogy a szervezet, illetve a szervezeti kultúrát alakító egyének (és köztük az emberi erőforrás menedzsment szervezet tagjai) mennyire érzékelik ezt a felelősségét, illetve mit tesznek ehhez kapcsolódva?

3.3.2. Szerepek és a morális viselkedés: a szerephez kötődő moralitás fogalma

Az egyén a munkájában és magánéletében is egyaránt szerepekkel bír. A klasszikus meghatározás alapján a **szerep** olyan magatartások összessége, amelyet egy bizonyos pozíciót betöltő egyéntől a társadalom elvár (Katz és Kahn, 1966:234). A szerepek olyan társadalmi konstrukciók is, amelyek a pozícióhoz kapcsolódó felelősségeket, normákat és elvárásokat határozzák meg egy adott (társadalmi, intézményi, politikai) kontextusban (Werhane et al., 2004). Ezek az elvárások, normák lehetnek expliciték és impliciték is, és a szerepet viselők konformista viselkedése alapján megerősödnek és újratermelődnek, az újítások nyomán pedig esetleg megváltoznak (Brinkmann, 2009). A szerep egyik oldalról jelentheti az adott kontextusban ideális, elvárt magatartási normákat, másik oldalról a tényleges viselkedést is (Werhane et al., 2004).

Heller (1971) a szerep fogalom történelmi beágyazottságára és összetettségére hívja fel a figyelmet. Bár a színház, benne a szerepjátszókkal fontos szerepet töltött be az ókori társadalmakban is, a szerepjátszás és az eltérő, egymással párhuzamos szerepek léte, mint az emberi magatartás fontos jellemzője, a reneszánszban jelent meg, értően és sokatmondóan ábrázolva pedig Shakespeare drámáiban találhatjuk meg először. Heller példázatában Jago szerepe nem egyszerűen a képmutatásról szól, hanem tudatosan választ egy olyan szerepet, egy olyan emberi magatartás-csomagot, amit a siker érdekében következetesen végigjátszik. Heller értelmezésében a kapitalizmus (és a hozzá kapcsolódó társadalmi, gazdasági folyamatok) térnyerése előtt az ember mozgásterülete (és szerepe) a születésekor megfogalmazódott és nem változott, ezt a szerepet élte a közösség nyilvánossága előtt élete végéig. Természetesen adott esetben lehettek más szerepei is, ezek azonban nem voltak a társadalom szempontjából legitimek. A közösségek felbomlásával vált lehetővé, hogy az emberek – társadalmi szinten is elfogadott módon – egymás mellett különböző szerepeket töltsenek be, és legitim módon más normák szerint cselekedjenek például a közéletben és a magánéletben. Heller gondolatmenetében az eltérő szerepekben más vezető értékek bontakoznak ki, a kívülről kapott szerepsztereotípiák és eltérő szerep elvárások elidegeníthetik, elszegényíthetik az embereket. Izgalmas helyzetet teremthet, amikor az egyén hirtelen „szerep nélkül”, előírások és klisék nélkül találja magát – kérdés, hogy mennyiben tud (akar) élni a lehetőségekkel, meglátni

az alternatívákat, autonóm módon cselekedni. Ez az a helyzet, amikor a morális képzelőerő (Werhane, 1999) nagy jelentőséggel bírhat.

A mai ember számára már természetes, hogy egyszerre több szerepet hordoz (több „kalapot visel”), amelyek jellemzően: (1) meghatározzák az egyén saját magához, más emberekhez, szervezetekhez és intézményekhez, az államhoz való viszonyát; (2) sokszor átfedik egymást; (3) konfliktusba keveredhetnek egymással; és (4) időben változnak. Számunkra különösen fontos, hogy ezek a viselt szerepek különböző morális elvárásokat támaszthatnak velünk szemben, és adott helyzetben a különböző, egymással átfedésben lévő szerepeink észlelt elvárásai, normái, szabályai konfliktusba kerülhetnek egymással (Luban, 1988; Goldman, 1988). Megkülönböztethetünk kis mértékben (gyengén), illetve **jelentősen (erőteljesen) különböző szerepelvárásokkal bíró szerepeket**: a kismértékben különböző szerepekben nem jelent problémát a „hétköznapi” etikai elvek, döntéshozatali szttenderdek alkalmazása, míg a jelentősen eltérő szerepekben az egyén morális alapelveit meghaladó, vagy akár azokkal ellentétes elvárások is előfordulhatnak, mint például a jogászok vagy újságírók esetében. Goldman (2005) hangsúlyozza, hogy különösen kritikai szemmel kell megvizsgálni ezeket speciális morális elvárásokat hordozó szerepeket, illetve különbséget kell tenni az észlelt szerepelvárások és a szerep hordozójának cselekvési lehetőségei között (Goldman, 2005).

A konfliktusok érkehetnek egyazon szerep „alszerepeinek” konfliktusaiból is: Brinkmann (2009) norvég ingatlanügynökök szerepmoralitását vizsgálva bemutatta az etikai feszültség beépítettségét. A vizsgált ügynökök egyszerre eladók, közvetítők és tanácsadók, amely alszerepeikben adott esetben egymásnak ellentmondó (szerepen kívüli és belüli) elvárásoknak kell megfelelniük.

Az emberi erőforrás menedzsment funkcióhoz kapcsolódva érdemes végiggondolni, hogy mennyire sorolható be a karakterisztikusan gyenge vagy jelentősen különböző szerepelvárásokkal bíró tevékenységek közé: Goldman (2005) véleménye szerint általában a menedzseri munka a kis mértékben eltérő szerepek közé sorolható. Erre alapozva az emberi erőforrás menedzsment tevékenységről is feltételezhetjük, hogy a szerephez kötve ritkán jelennek meg olyan speciális morális elvárások, amelyek külön etikai keretrendszer igényelnének, azonban az alszerepek közötti belső konfliktusok nagy valószínűséggel jelen lesznek. Érvelésemben (lásd 3.4. fejezet) azt állítom, hogy az etikai problémák összetettsége, relevanciája és súlyossága jellemző az emberi erőforrás területre (de nem állítom, hogy erőteljesen eltérő moralitású szerepnek kellene lennie).

Arról, hogy a különböző magánéleti és munkához kapcsolódó szerepeinkben eltérő etikai normák, alapelvek alapján járunk-e el, vagy kellene-e eljárunk, széles palettán szórnak a vélekedések. Egyes gondolkodók úgy vélik, hogy mindnyájan „**morális kaméleonok**” vagyunk, és eltérő szerepeinkben más-más „morális kalapot” viselve különböző elvek alapján cselekszünk (Carr, 1968). Mások az azonos etikai alapelvek, a morális összhang, integritás mellett törnek lándzsát (Gibson, 2003; Goodpaster, 2007). Carr (1968) nagyhatású cikkében – amely meglehetősen nagy vitát kavart az elméleti és gyakorlati szakemberek körében egyaránt – azt állítja, hogy az üzleti életben – a pókerhez hasonlóan – a társadalmi elvárásoktól teljesen különböző etikai szabályok („játékszabályok”) működnek. Időről időre még a legtisztességesebb üzletember is blöfföl

(azaz az általános morál szempontjából etikátlanul cselekszik), ha játékban szeretne maradni, mert ez a játék lényegéhez tartozik. Carr (1968) Truman elnököt idézi, aki kitűnő pókerjátékosként azt tanácsolta, hogy aki nem bírja a meleget, ne menjen a konyhába, azaz aki nem tudja elfogadni a gazdasági élet természetét és játékszabályait, az ne foglalkozzon üzlettel.

A morális kaméleonság kényszerét tagadják a **morális integritás**, az egységesség, a teljesség állapota mellett érvelők: szerintük reális választási lehetőség az is, hogy az üzletember ugyanúgy etikai alapelvek szerint viselkedjék otthon és a munkahelyen (Goodpaster, 2007). Gibson (2005) felhívja rá a figyelmet, hogy eltérő etikai keretrendszerek eltérően vélekedhetnek a morális integritásról (pl. az utilitarista keretrendszerben eleve nehezen értelmezhető ez a fogalom). Werhane (1999) maffia mentalitásnak nevezi azt a „képességet”, amelyre támaszkodva az egyén morális kaméleonként egymásnak élesen ellentmondó szerepekben (pl. családapaként és az egyházközség oszlopos tagjaként vezet egy bűnszövetkezetet) egyszerre él és cselekszik.

3.3.3. Munkahelyi szerepek és moralitás

Munkahelyi szerepeink lehetnek (1) hivatáshoz, szakmához kötődőek (pl. orvos, jogász, politikus); (2) funkcionális jellegűek (pl. EEM területen dolgozók); illetve (3) a hierarchiában elfoglalt helyhez is kapcsolódhatnak (Crane és Matten, 2007). Az EEM terület etikusságának jobb megértéséhez a speciális, szakmához kötődő **szerepmoralitás** (pl. mérnöki szakma), illetve a konkrét szervezetben a munkahelyi szerephez (beosztott építkezéseket felügyelő munkatárs) kötődő moralitás is fontos lehet számunkra. Érdekes kérdés a szakmai és szervezeti szerepből adódó esetleges konfliktusok léte és kezelése (Wooten, 2001).

A szervezetben az egyes munkakörökhöz, munkafeladatokhoz kapcsolódó, szerepekhez kötődő elvárások forrásai jellemzően lehetnek a (1) normatív munkaköri elvárások (például a munkaköri leírásban megfogalmazottak), (2) a munkatársak (és a referencia csoport tagjainak) formális és informális elvárásai (Ryan és Ciavarella, 2002), (3) a szervezeti vagy szubkultúrából következő elvárások, illetve (4) az egyén saját felfogása, észlelése a kötelezettségeiről (Werhane et al., 2004). Erre épülve a szerepmoralitáson az adott szerephez kapcsolódó, észlelt morális elvárások összességét értjük. Radtke (Applebaum (1999) nyomán) a szerepmoralitást ettől eltérően olyan speciális engedélyként értelmezi, amely *„lehetővé teszi, hogy másoknak olyan módon okozzunk kárt, amely a szerepen kívül nem lenne morálisan elfogadható”* (Radtke, 2008: 280).

Egyazon szervezetben, hasonló munkakörben dolgozó (feladatot végző) egyének az adott munkakörhöz (feladathoz) kapcsolódó elvárásokat illetően hajlamosak közös értelmezést kialakítani, és ezek pedig erőteljesen alakíthatják a viselkedést (Wasioleski és Weber, 2009). Az egyéni etikusságon, illetve a szervezeti tényezőkön túl a munkafeladatok, a kapcsolódó szerepek, ezek interakciója jelentős hatással lehetnek a viselkedés etikusságára (O’Higgins és Kelleher, 2005). Wasioleski és Weber (2009)

áttekintése alapján születnek elméleti és gyakorlati tudományos munkák, amelyek a vállalatban belül az eltérő funkcionális területeken dolgozók, illetve az eltérő szakterületek képviselőinek (mint számvitel, pénzügy, logisztika, EEM, IT, marketing) speciális etikai érvelésével, és esetleges döntéshozatali sajátosságával foglalkoznak.

Trevino és munkatársai (2008) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetben elfoglalt formális és informális szerepek, illetve ezeknek az egyéni identitásra való hatása alapvetően befolyásolhatja az etikai problémákhoz kapcsolódó észleléseket. Moberg és Caldwell (2007) rámutat a **morális identitás** fontosságára, és arra, hogy az egyénnek saját magáról alkotott kognitív képe meghatározza információ-feldolgozási sémáit, ennek megfelelően feltételezhető, hogy akinek önmeghatározásában morális kategória jelenik meg, az többet fog gondolni tetteinek morális aspektusaira, és adott esetben inkább etikusan cselekszik. Moberg és Seabright (2000) a morális képzelőerő vizsgálatánál alapvető fontosságúnak érzékeli a „nézőpont-váltás” képességét, amelyet az egyes betöltött szerepek (pl. az anyaszerep) és ezek tapasztalatai alapvetően meghatároznak.

A szerepet hordozó egyén moralitása és a szerep moralitás kapcsolata összetett. A szervezeti szerepek egyértelműen korlátozzák az egyén döntési szabadságát, de az egyének felelősek munkahelyi szerepükben elkövetett tetteikért (és ezek etikusságáért) is, azt nem foghatják a szerepre (Radtke, 2008; Brinkmann, 2002). Werhane et al. (2004) hangsúlyozza, hogy az egyén szerepeiből adódó moralitás nem magyarázza meg teljesen az egyén morális viselkedését, az egyes helyzetekben meghozott döntéseket. Többek vagyunk, mint szerepeink összessége.

3.3.4. Szakmák, szakmai szerepek és szakmai moralitás

A szakmai etika kérdésénél óhatatlanul felmerül a kérdés, egy foglalkozást egyáltalán mikor és mitől nevezhetünk szakmának? Brinkmann (2002) olyan foglalkozási csoportokat tekint szakmának, amelyek rendelkeznek bizonyos ismertetőjegyekkel: például van dedikált (szak)képzési rendszerük, a társadalom szemében jelentőséggel bírnak, van valami meghatározott helyük a társadalom működésében. Ardagh (2007) részletes szakirodalmi áttekintése eredményeképpen négy kritériumcsoportra mutat rá: (1) a szakmák valamely speciális emberi szükséglet kielégítésére jönnek létre; (2) a szakmák olyan szisztematikus, specializált és folyamatosan gyarapodó tudásanyaggal rendelkeznek, amelyet specializált képzési rendszerben adnak át; (3) tevékenységüket szabályok, normák mentén, erényes módon gyakorolják; (4) társadalmi meghatalmazással bírnak, melyre alapulva bizonyos **morális függetlenséggel, autonómiával** is rendelkeznek.

A szakmai etika kérdése izgalmas lehet, hiszen az egyazon szakmához tartozó csoportok nagy valószínűséggel hasonló nehézségekkel, problémákkal találják magukat szemben, illetve megjelenthethet Radtke szerepmoralitás fogalma, mint olyan speciális engedély, amelyre alapozva a szakma képviselője (pl. újságíró, rendőr) másoknak olyan módon okoz kárt, amely a szerepen kívül nem lenne morálisan elfogadható (Radtke, 2008:280). Egyes szakmáknál, például a jogászoknál és az orvosoknál különösen jellemző lehet ez a morális eltérés; ezekben az esetekben sokszor a társadalom fogalmazhatja meg

az eltérő morális elvárásokat – kérdés persze, hogy ez mennyire menti fel az individuumot magát, lásd Eichmann példája (Radtke, 2008). Gibson (2003) a társadalmi/egyéni és szakmai szerepelvárások viszonyának négy alapesetét különbözteti meg: (1) a társadalmi normák és a szakmai elvárások megegyeznek; (2) a társadalmi normák alapján etikus, de szakmai normákba ütközik; (3) a társadalmi normák szerint nem etikus, a szakmai normák szerint etikus; (4) sem a társadalmi normák, sem a szakmai normák szerint nem etikus. Míg az (1) és (4) esetben nincs konfliktus, a (2) és (3) esetben ez fennáll. Kutatásai alapján egyébként a (2) eset meglehetősen ritka, a gyakorlatban a morálisan kérdéses esetek nagy része a (3) kategóriába tartozik.

Rohr (1997) érvelésében két jellemző esetre, helyzetre mutat rá, amelyben a szereperkölcshöz megkérdőjelezheti az általános etikai elveket (azaz Ardach (2007) megfogalmazásában morális függetlenséggel, autonómiával bírnak). Különböző szerepekben szembesülhetünk olyan kényszerhelyzetekkel, szélsőséges körülményekkel, amelyekben valamely erkölcsi, etikai elvárást, szabályt megsértünk: a magánéleti szerepben lehet erre példa, amikor a szülő kenyeret lop az éhező gyereknek, vagy amikor az apa támadóktól védi a családját. Ezekre a magánéleti helyzetekre általában jellemző, hogy a társadalom átérzi a helyzet extrém voltát, különlegességét (pl. a szülő szorult helyzetét nagy valószínűséggel mindenki el tudja képzelni, hiszen mindannyian voltunk gyerekek és lehetünk szülők), és elfogadja, legitimálja az arányosnak érzékelt „etikátlan megoldást”. Az észlelt arányosság itt fontos szempont: az adott példánál maradva valószínűleg a társadalom nagy része aránytalannak tekintené, és nem fogadná már el, ha az apa a család éhezése okán több millió forintot sikkasztana.

Szakmai szerepben azonban más alapon tehetnek a szerep hordozói „kivételt”: Rohr (1997) logikájában ezek a szerepek azon az elvi alapon legitimálják saját etikájukat és etikai autonómiájukat, hogy a szakma különleges fontosságára és kivételes státuszára, illetve arra hivatkoznak, hogy a szakmai szerepetika hasznossága összességében nagyobb, mint a kára, azaz összességében az etikus viselkedéstől való eltérés a közösség (a társadalom, az emberiség, etc.) érdekét szolgálja. Azaz a társadalmi hasznosság maximalizálása a cél: ez persze megint az utilitarista logika. Vizsgálatunk tárgyára vonatkoztatva ezt, kérdéses, hogy a társadalom legitimálhatja-e például az olyan helyzeteket, amikor az emberi erőforrás terület képviselője a többségi érdekre hivatkozva, az embereket csupán költségtényezőnek tekintve hajt végre tömeges leépítést, vagy a tulajdonosok (akár kiskeresztvényesek ezreinek) érdekében hivatkozva hazudik a munkavállalóknak? Összességében kérdéses, hogy még ha el is ismerjük egyes, a speciális szerepetikák legitim létét, ezek a szakmai szerepek képesek-e időről időre alapos önvizsgálatnak alávetni magukat és etikájukat, és tényleg a „köz” (a társadalom, az emberiség, etc.) érdekét szolgálni? Hogyan alakítható ki és tartható fenn ez a kritikus és tudatos önreflexió és önkorlátozás?

A szakmai szinten jelentkező szerepkonfliktusok feloldásának egyik eszközét jelentheti, ha az adott szakma formalizálja az etikáját (pl. kódex, szabályrendszer, ajánlások, szabályozótestületek stb. formájában). Ez a törekvés egyébként Török (2004) szerint általában olyan foglalkozási ágaknál, hivatásoknál jellemző, amelyek az átlagosnál nagyobb személyes felelősséggel bírnak, avagy az egyéneknek és a szakmai közösségnek

összességében nagy hatása van a közjóra, a közállapotokra. Egyes foglalkozásoknál a – szakmai közmegegyezésen alapuló – írott etikai kódex elfogadása (amelyben erkölcsi és szakmai követelmények is vannak) a foglalkozás gyakorlásának feltétele, ezek megszegése a foglalkozás gyakorlásától való eltiltást eredményezhet. Fontos, hogy a szakmai etikák esetében a felelősség egyéni (Török, 2004). Gibson (2003) szerint ezekre az etikai szabályrendszerekre ideális esetben az a jellemző, hogy általában nem a szakma, a hivatás képviselőinek „javát”, érdekeit szolgálják, hanem a szolgáltatásokat igénybe vevő egyénekét, sőt, a társadalom egészének érdekét.

Brinkmann (2002) érvelésében a formalizált szakmai etikák is több szempontból értelmezhetők: (1) A morális konfliktus nézőpont szerint a szakmai etika célja, hogy munkahelyi kontextusban morális dimenziókra támaszkodva segítsen elemezni, kezelni vagy megelőzni a konfliktusokat. (2) A szakmai etikai kódex nézőpont szerint a szakmai etika feladata megfelelő szabályrendszer (viselkedési kódex) kifejlesztése és bevezetése. Ezek a szakmai kódexek térképet adnak az előforduló konfliktusokhoz, tartalmazzák a lehetséges megoldásokat és szankciókat. (3) A szakmai szerep nézőpont szerint a szakmai etika az egymással konfliktusban lévő szerepek elvárásaival és kötelezettségeivel foglalkozik. (4) Az etikai légkör nézőpont alapján a szakmai etika a szervezeti kultúrába, szervezeti légkörbe ágyazódik, és a szervezeti kultúra a szakmai etikával kölcsönhatásban alakul. Így a kódex a kultúrafejlesztés, alakítás eszköze lehet.

3.3.5. A munkahelyi/szakmai szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek

A szakirodalom számos, a munkahelyi, szakmai szerepekhez kapcsolódó etikai problémát, jelenséget azonosít. Werhane (1999) szerepadaptációnak nevezi azt a jelenséget, amelyben az egyén a szereppel teljesen azonosulva egyáltalán nem kérdőjelezi meg a kapcsolódó elvárásokat (morális oldalról sem). Goodpaster (2007) nevéhez kötődik a **teleopátia** fogalma, amely a szakmai, vagy akár szervezeti célok elvakult követését jelenti (és Goodpaster nemcsak egyéni, de csoport és szervezeti szinten is értelmezi, pl. a Challenger katasztrófa példáján). A teleopátia (1) egy célkitűzés feltétel nélküli, kiegyensúlyozatlan, rögeszmés követése; (2) tendencia, hogy minden olyan kötelességet, tényt racionalizáljon, vagy akár tagadjon, ami a kitűzött cél megvalósulását akadályozná; (3) az üzleti etika és általános etika témakörének aggályos elválasztása, ami a cél követésének emberi következményeitől való teljes érzelmi elzárkózáshoz (elszemélytelenedés) vezet. Hasonló a **miópia** jelensége is, amely az értékek döntéshozatali folyamatból való tudatos kizárásán túl a szerephez kötődő elvárások értékoldalának tagadását (pl. az emberi erőforrás tevékenység felé irányuló olyan munkavállalói elvárásokat, mint az emberi méltóság tiszteletben tartása, vagy az igazságosság és méltányosság) is jelenti (Orlitzky és Swanson, 2006). Szintén munkahelyi szerephez kapcsolható az a jelenség, amikor az egyén a szabályokat összemosza a morális elvárásokkal, és a szabályok, formalizált elvárások, munkaköri leírások mögé bújva eltekint az etikai szempontok mérlegelésétől, és a felelősség értelmezésétől és vállalásától (Werhane, 1999).

A munkahelyi szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek	A probléma, jelenség (egy lehetséges) értelmezése	A kérdést körbejáró szerző és tanulmány
szerepadaptáció	Az egyén a szereppel teljesen azonosulva egyáltalán nem kérdőjelezi meg a kapcsolódó elvárásokat.	Werhane (1999)
teleopátia	A szakmai, vagy akár szervezi célok (minden mérlegelés nélküli) elvakult követése.	Goodpaster (2007)
miópia	Az értékek döntéshozatali folyamatból való tudatos kizárása, a szerephez kötődő elvárások értékoldalának tagadása.	Orlitzky és Swanson (2006)
korlátozott etikusság	A vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdékkövetés szándéka áll (vallott és követett értékrend eltérése).	De Cremer (2009)
morális racionalizálás	Az egyén megmagyarázza és megideologizálja magában saját etikátlan viselkedését.	De Cremer (2009)
szerreptisztázatlanság vagy szerep-kétértelműség	A szerephez kapcsolódó formális és/vagy informális elvárások nem tiszták, vagy a szerepküldők, illetve a szerepfogadók értelmezésében eltérnek.	Wooten (2001)
szerepösszetettség	Az egyén munkahelyi szerepében számos, egymástól eltérő feladattal, kötelességgel és felelősséggel bír.	Wooten (2001)

1. táblázat. A munkahelyi szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek (saját összeállítás)

De Cremer és társai (2009) felhívják a figyelmet számos olyan pszichológiai folyamatra, amelyek a munkahelyi-szakmai szerepekhez kapcsolódva a morális elvárások konfliktusainak feloldását szolgálhatják, ám ezzel az etikátlan gyakorlatot konzerválhatják. Ezek közül a korlátozott etikusság jelenségénél a vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdékkövetés szándéka áll, a morális racionalizálás folyamatában az egyén megmagyarázza és megideologizálja magában az etikátlan viselkedését, így feloldva vagy elkerülve a feszültséget (ez a kognitív disszonancia speciális eseteként is magyarázható). Egyazon szerepen belül jellemző lehet a szerephez kapcsolódó elvárások tisztázatlansága vagy az elvárt teljesítmény kétértelműsége, illetve egyazon szerep összetettsége (például a már említett norvég ingatlanügynökök esetében) (Wooten, 2001).

A szerepek közötti konfliktusok vagy ellentmondások, illetve az egyes alszerepek konfliktusai (Wooten, 2001) közül vannak társadalmi szinten is tárgyalt, régóta fókuszban lévő problémák, amelyekről már szót ejtettünk (például ügyvéd, hóhér vagy katona esete), ahol egyes vélemények szerint a társadalmi konszenzus szakmai moralitást (és hozzá kapcsolódván esetenként szakmai etikai szabályozórendszert) hozott létre, amely adott esetekben ellentmondásban létezhet a szerepet végző egyén saját moralitásával. Az emberek nagy része azonban ennél kevésbé evidens szerepkonfliktusokkal néz szembe, akár a munkahelyen belüli eltérő feladatok, akár munkahelye és magánélete kapcsán. Kérdés, hogy ma Magyarországon melyik szakmák bírnak ténylegesen speciális társadalmi felhatalmazással és engedéllyel, rendelkeznek morális autonómiával?

3.3.6. Munkahelyi/szakmai szerepek az emberi erőforrás menedzsment területén

Kutatásom területe az emberi erőforrás menedzsment, ehhez kapcsolódván röviden áttekintem az emberi erőforrás menedzsmenthez köthető szerepeket, alszerepeket. Ezeket a szerepeket értelmezhetjük funkcionális területhez kötődő szerepként (máskor a hierarchiában elfoglalt szerepként), illetve szakmai szerepként is (amennyiben az EEM szakmának tekinthető).

A terület szakmává fejlődéséről, ha nem is nagy intenzitással, de 30 éve diskurzus folyik az EEM berkein belül. Egyes szerzők olvasatában az EEM stratégiai fontossága megindította a terület szakmává válását, amely egyik oldalról a szakmai sztenderdek kialakulásával, a szakirodalom terebélyesedésével, illetve másik oldalról a szakterületre koncentráló egyetemi Msc programok és továbbképzések, szakmai testületek és rendezvények létrejöttével is igazolható (Wooten, 2001; Ardach, 2007). Kérdés azonban, hogyha a terület szakmává fejlődése egyik szempontjának az etikai problémák azonosítását, az etikai sztenderdek kialakulását tekintjük, mennyiben tarthatjuk az EEM tevékenységet ténylegesen szakmának (Ardach, 2007)?

Caldwell (2003) az emberi erőforrás menedzsment fejlődését más szempontból elemzi: egyik oldalról ő is azonosítja az EEM szakma (egyébként sok szakmai területre jellemző) legitimációs törekvéseit, amelyek révén társadalmi (és szervezeti) elismertséget, hatalmat és függetlenséget szeretne. Ezeket azonban alapvetően gátolják szervezetben belüli gyakorlatok és folyamatok, mint: (1) az EEM kirekesztése a stratégiai döntéshozatalból; (2) az, hogy az EEM nem tudja megvédeni saját szakterületét a vállalatvezetés kontrolljától; (3) kevésbé számszerűsíthető az EEM vállalati eredményhez való hozzájárulása; illetve (4) annak a nyilvánvalóan teljesíthetetlen képnek a fenntartása, hogy az EEM egyszerre egymásnak ellentmondó vállalati érdekcsoportokat (pl. vállalatvezetés és a munkavállalók) is képvisel. Ezekre a kihívásokra adott válaszként az EEM átdefiniálja addigi szerepeit (ennek egyik megjelenése az Ulrich (1997) nevéhez kötődő, előíró jellegű szerepmátrix), de közben áldozatul esik a megváltozott üzleti környezetnek, amelyben az EEM tevékenységek szétaprózódnak, specializálódnak, nagy részben a vezetés kezébe kerülnek, vagy akár részben kiszervezik őket. A fő fenyegetés a „*hitelesség, a szakmai tudás és a szervezeti szerep eróziója*” (Caldwell, 2003:984).

Paradox módon a szakmává válás hajszolása, a szakmai specializáció maga az oka a szakmai szolidaritás és identitás megszűnésének, amely a szakmai csoportok sajátja.

Wiley (1998) megint más nézőpontot képvisel: véleménye szerint az EEM szerep szakmává válása már befejeződött, a szervezetben képviselt szakértői, szakmai szerep már létrejött: azonban az EEM éppen szakmai tudása „objektivitása” okán kerül szembe a felsővezetés sokszor intuitív, nem objektív döntéseivel. Wiley az EEM szakmát „*a szolgálat altruizmusa és szakmai etikai kódex által kötött, minden érintett jólétét és érdekét becsületesen képviselőként*” határozza meg (Wiley, 1998:147).

Véleményem szerint az EEM közösség ténylegesen elindult a szakmává válás felé, de jelenleg még a morális némaság, az etikai diskurzusok hiánya jellemzi. A diskurzus egyaránt megindítható az elmélet és a gyakorlat oldala felől: az EEM etika akadémiai területének fejlődése jelentheti a kezdetet, de csak akkor, ha a gyakorlat számára lefordítható, érthető módon és nyelvezetten történik.

Bokor és társai (2005) felhívják rá a figyelmet, hogy az EEM szerepek (és a hozzájuk kapcsolódó elvárások) meghatározását illetően fontos világossá tenni, hogy mire épülve definiáljuk a szerepeket: (1) a tényleges tevékenységekre, (2) az időráfordításokra, (3) a tevékenységhez kapcsolódó metaforákra, (4) a tényleges hozzáadott értékekre. Számomra majd az emberi erőforrás terület képviselőinek saját metaforái, illetve az egyes érintettek, mint szerepküldők, különösen fontosak lehetnek.

Torrington és Hall (1998) a tevékenység fejlődéséhez köthetően, az adott gazdasági-társadalmi helyzethez alkalmazkodva hat tipikus szerepet azonosítottak (történeti modelljükben az egyes fejlettebb szintek magukba foglalhatják az előző szinteket): társadalmi reformert; jóléti felelőst; emberséges adminisztrátort; konszenzus-teremtőt (fókusz a munkabéke biztosításán, a munkavállalói kapcsolatokon); szervezeti embert (fókusz a szervezeti teljesítményen és hatékonyságon); munkaerő-elemzőt (fókusz a hatékonyságon és a bürokratikus kontrollon). Legge (2005) megkülönböztet még deviáns újtót (fókusz a szervezeti elismerésen és legitimáción) is.

Az 1990-es években két igazán befolyásos (még ma is dominánsnak tekinthető) csoportosítás született az EEM funkció szerepeit illetően: Storey (1992) – alapvetően az Egyesült Királyságban folytatott kutatásai alapján – két dimenzió mentén különített el szerepeket: a beavatkozás-beavatkozás mentesség és a stratégiai/taktikai fókusz mentén (Storey, 1992; Bennington, 2007). Megkülönböztetett (1) szobalány, (2) tanácsadó, (3) szabályozó és (4) változási ügynök szerepeket.

(1) A szobalány (később szolgáltatónak átnevezett) szerepet viselők (nem beavatkozó/taktikai) reaktív szervezeti szereplők, akik a menedzsment által kijelölt és szigorúan behatárolt, általában operatív, sokszor tűzoltó jellegű feladatokért felelnek. Jellemző, hogy a szobalány kevéssé tud szakmai szempontokat érvényesíteni: amelyik EEM gyakorlatot a menedzsment nem tekint értékesnek vagy hasznosnak üzleti szempontból, azt megszünteti, ami olcsóbban megoldható szervezeten kívül, azt kiszervezik.

(2) A tanácsadók (nem beavatkozó/stratégiai) nem hajlandók napi, tűzoltó jellegű feladatokkal foglalkozni, hanem hosszú távú, stratégiai kérdésekben támogatják a vállalati vezetést.

(3) A szabályozók (beavatkozó/taktikai) formálják és fejlesztik az EEM rendszerek formalizált részeit, a kézikönyvektől a munkajogi szabályoknak való megfelelésén keresztül a munkaköri leírások rendszeréig, de kevésbé vesznek részt stratégiai szintű döntésekben (maximum megkérdezik őket a döntések esetleges veszélyeiről, kockázatairól).

(4) A változási ügynök (beavatkozó/stratégiai) szerep az EEM és az üzleti stratégia szisztematikus integrálására törekszik, egyértelműen a nem beavatkozó tanácsadó és szobalány ellenpólusa (Storey, 1992; Legge, 2005:88). Storey szerepei kizárólagos, egymásnak ellentmondó szerepek – adott szervezetben belül az EEM egy szerepet tud viselni (ez a leegyszerűsítés egyébként az egyik fő kritika modellel kapcsolatban). Ebben a logikában a szerepeken belül keletkezhet etikai ellentmondás (pl. a változási ügynök szerepben), és a saját és szerep által megfogalmazott elvárások is egymásnak feszülhetnek (pl. a szobalány jellegű szerepbe szorított, operatív végrehajtó EEM szakértő esetleg kevésbé tudja saját etikai alapelveit képviselni). Storey csoportosítását elsősorban amiatt érte kritika, hogy nem veszi eléggé figyelembe az üzleti környezet változását és EEM szerepek sokoldalúságát és komplexitását (Caldwell, 2003).

Storey alapvetően az empírián nyugvó csoportosításával szemben Ulrich (1997) az EEM operatív vagy stratégiai orientációja, illetve a folyamatra vagy az emberre való fókuszálás mentén csoportosította a szerepeket: az ő analízise elsősorban elméleti, erősen előíró jellegű, arra keresi a választ, hogyan lehetnek az EEM képviselői meghatározó vállalati szereplők. A megközelítés két tengely mentén (operatív vs. stratégiai, emberek vs. folyamat fókusz) az alábbi négy lehetséges szerepkört jelöli ki az EEM számára: (1) adminisztratív szakértő, (2) érdekegyeztető, (3) változásmenedzser, (4) stratégia partner.

(1) Az adminisztratív szakértő a szervezeti infrastruktúráért felelős: jellemzően különböző EEM rendszerek működtetésével kiszolgálja a szervezetben felmerülő EEM jellegű operatív igényeket.

(2) Érdekegyeztető, érdekképviselő szerepében a feladat a munkavállalók és a cég közötti pszichológiai szerződés gondozása, a munkavállalók iránti figyelem, a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében.

(3) A változásmenedzser szerepben az EEM támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését. Segít feltárni azokat az új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.

(4) A stratégiai partner szerepben az EEM saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997; Conner és Ulrich, 1996; Bokor et al., 2007), hasonlóan Storey (1992) azonos nevű szerepéhez. Ulrich eredeti logikájában egyazon EEM szervezetben belül több EEM szerep jelenik (ill. jelenhet) meg – itt már egyértelműen beszélhetünk az EEM szerepen belüli alszerepek konfliktusáról: az emberekre koncentráló érdekegyeztető szerep elvárásai és fókusza például egy szervezeti

változás során egyértelműen más, mint a változásmenedzseri vagy akár a stratégiai partner szerepben. A modell egyik meghatározó kritikája egyébként éppen az, hogy bár hangsúlyozza az EEM szerep sokoldalúságát (ezzel egyértelműen túlhaladva Storey tipológiáját), kevésbé veszi figyelembe a szerepekbe „beépített” konfliktusokat, az egymással versenyző szerepeket, amelyek éppen a tevékenység kiemelkedésének eredményei (Caldwell, 2003).

Néhány évvel később Ulrich és Beatty továbbfejlesztette az Ulrich modellt: cikkük bevezetőjében úgy fogalmaznak, hogy *„az EEM képviselőinek mindig válnia kell valamivé, mindig változni és adaptálódni kell”* (Ulrich és Beatty, 2001:93). A partner szerep helyett már „játékos” (*player*) szerepről ír, amelyben az EEM terület hozzáadott értéket termel, eredményeket tud felmutatni; nem a pálya szélén áll, hanem játékban van. Elméletükben hat, egymással szerves kapcsolatban lévő „alszerepet” azonosítanak, mint a (1) coach, (2) tervező, (3) építő, (4) facilitátor, (5) leader, és (6) lelkiismeret (Ulrich és Beatty, 2001), amelyek egyszerre kell, hogy megjelenjenek az EEM tevékenységben. (1) A coach feladata a felsővezetés szakmai fejlődésének támogatása a vállalat sikeressége érdekében. (2) A tervező konkrét támogatást tud nyújtani az általános stratégiai alapelvek taktikai akciókra való lefordításában. (3) Az építő kiépíti, integrálja és megújítja a stratégiai célok eléréséhez szükséges EEM rendszereket. (4) A facilitátor kíséri és támogatja a változási folyamatokat a szervezeten belül. (5) A leader hitelesen és hatékonyan, a többi vezető számára példaként is szolgálva képes vezetni saját szervezetét a stratégiai irányokba. (6) A lelkiismeret szerepet a szerzők olyan belső bírói szerepként (*conscience referee*) értelmezik, aki biztosítja, hogy a szervezet és tagjai a szabályoknak megfelelően, azok betartásával tevékenykedjenek.

Caldwell (2003) kutatásában Egyesült Királyság-beli mintán vizsgálta a Storey (1992) és Ulrich (1997) egymással részben átfedő szerepeit: elemzésében arra mutat rá, hogy a szerepek mindegyike belső ellentmondások sokaságát hordozza (mindegyik egy-egy külön „Pandora szelencének” tekinthető), ráadásul Storey szerepei a valóságban nagy részben jelentősen átfedik egymást (pl. a tanácsadó és a változási ügynök szerep). Összességében a természetesen az Egyesült Királyságba is importált Ulrich szerepek jobban tükrözik a megváltozott szervezeti viszonyokat, de maga a modell túlságosan leegyszerűsítve a valóságot, irreális célokat tűz ki: figyelmen kívül hagyja az új szerepekben is jelen lévő régi konfliktusokat és a múltbeli EEM szerepek árnyait (pl. reaktív magatartás), illetve az EEM tevékenységet egységesként kezelve nem foglalkozik a vállalaton belüli különböző hatalmi viszonyokkal és az érdekek pluralizmusával.

Caldwell (2003) négy területen értelmezett szerepkonfliktusokat az EEM tevékenységben: (1) a szerepek közötti konfliktusok (amikor az egyes szerepekhez tartozó feladatok egymással ellentétes tetteket igényelnek, együttesen túl sok van belőlük, és egyik csak a másik rovására hajtható végre); (2) a szerepen belüli konfliktusok (egyazon szerepen belül jelentkeznek ellentétes elvárások vagy nem egyértelműek a teljesítménykritériumok); (3) az érték-szerep konfliktus, amikor egy konkrét szerepben az egyéni vagy a szakmai értékek ellentétesek a szereppel vagy a feladattal; illetve (4) régi-új szerep konfliktus, amikor valamelyik új, elvárt szerep (pl. változási ügynök) kerül konfliktusba valamelyik régi szereppel.

3.3.7. Összefoglalás – egyén a munkahelyen, munkahelyi szerepek

Mindnyájan több magánéleti és munkahelyi szereppel bírunk: kérdés, hogy ezekben az észlelésünkben gyakran eltérő normákat és elvárásokat támasztó szerepekben mennyire egységesen tudunk viselkedni, mennyire tudunk megbirkózni a szerepek ellentmondásaival, konfliktusaival, a kétértelműséggel és összetettséggel, egyensúlyozni az elvárásokat. A konfliktusok nemcsak a magánéleti és munkahelyi, de maguk a munkahelyi szerepek között is fennállhatnak: eltérőek lehetnek a szervezeti szerepekből és szakmai szerepből, az eltérő szervezeti szerepekből (funkcionális vs. hierarchiában elfoglalt hely), illetve az alszerepek között is lehetnek eltérések.

A szerepek kapcsán három, az EEM-hez köthető gondolatot emelek ki. Az elmondottak alapján világos, hogy a munkahelyi szerepek nagy jelentőséggel, fontossággal bírnak az egyén életében, és az egyéni etikusságot is alakítani fogják. Erre alapozva az EEM terület, aki közvetlen hatással bír a formális szerepek (és e szerepek környezetének, például a szervezeti kultúra) kialakításra, ezekhez a szerepekhez köthető etikai környezetre is hatással lesz. Az akadémiai és üzleti diskurzusokban domináns EEM szerepek (ami ma Magyarországon csaknem kizárólag az Ulrich-modell (1997) szerepeit jelenti) értelmezésében megjelennek ezek között az alszerepek közötti (lehetséges) konfliktusok: ezeknek az etikai vetületeiről, az egyes szerepekbe és szerepek közé beépített etikai konfliktusokról azonban kevés szó esik.

Végül fontos az EEM szakmává válásának kérdése: attól függetlenül, hogy az EEM nemzetközi, vagy akár magyar viszonylatban a szakmává válás felé vezető úton hol tart, mindenképpen fontos, hogy minél előbb megalkossa saját etikai normáit, és tevékenységét etikai szempontok szerint is értékelje.

3.4. Emberi erőforrás menedzsment és etika

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? – teszi fel a (költői) kérdést Steyaert és Janssens (1999) az Organization hasábjain, utalva a modern szervezetekben az emberi erőforrás menedzsment területén jelentkező egyik alapvető etikai dilemmára, az emberi lények erőforrássá való degradálására, az emberi méltóság kérdésére. Ahhoz, hogy ezt és más etikai kérdéseket értelmezni tudjak, a következő logika alapján haladok: először bemutatom az EEM terület kialakulását, a jelenlegi elmélet és gyakorlat sokszínűségét és ellentmondásait: néhány gondolat erejéig kitérek a kemény és puha, a mainstream és a kritikai EEM fogalmára és különbségeire, illetve az amerikai, európai és magyar gyakorlat eltérésére. Ezekre (valamint az előző fejezetekben tárgyaltakra) építve a fejezet második felében először összefoglalom azokat a fő impulzusokat, amelyek miatt az emberi erőforrás menedzsment etikai vetületei fókuszba kerültek, majd bemutatok néhány jellemző etikai szempontrendszer, illetve felvillantok néhány, a különböző elemzési szintekhez köthető gondolatot arról, hogy (mitől) etikus vagy etikátlan az emberi erőforrás menedzsment.

3.4.1. Az emberi erőforrás menedzsment mint tudományterület kialakulása

Az emberi erőforrás menedzsment, mint tudományterület, megjelenése a modern vállalat megjelenéséhez kötődik, bár természetesen nagy szervezetekben már jóval előbb megjelentek a fizetett munkaerő adminisztrációjához, szervezéséhez, az egyéni munkavégzés értékeléséhez kötődő tevékenységek, gyakorlatok, olykor egészen kifinomult formában. Ezekhez a tevékenységekhez kapcsolódva a kezdetektől fogva jelen van két, egymással nehezen összeegyeztethető szemlélet és célrendszer: egyik oldalról megjelenik a vezetés, kontroll, irányítás, mint fókusz; másik oldalról pedig a támogatás, gondoskodás, fejlesztés jellegű nézőpont, illetve ehhez kapcsolódó feladatok (Bratton és Gold, 2007). A XIX., illetve kora XX. század emblematikus gazdasági szereplői között éppúgy megjelentek a kontroll szerepet előtérbe helyezők (pl. a tudományos menedzsment atyja és alkalmazója, Taylor), mint a gondoskodó szemléletű újítók is (pl. Robert Owen, aki szociális reformerként a munkások jól-létét hangsúlyozva korlátozta a munkaórák számát, és addig elképzelhetetlen oktatási és szociális ellátó rendszereket vezetett be; vagy a gyártulajdonos Edward Cadbury, aki fizetett jóléti felelősöket alkalmazott, akik gyárában szerteágazó szociális ellátó rendszereket működtettek) (Legge, 2005:52). Redman és Wilkinson (2009) ehhez kapcsolódva a munkavállalói kapcsolatok kezelése területén mutatnak rá két – a modern kapitalista vállalat megjelenésétől – egymás mellett jelen levő, egymással ellentétes szemléletre: a paternalista felfogásra és a piaci individualizmusra. A paternalista felfogásban az alárendelt helyzetben tartott munkavállalókról a tulajdonosok (saját morális felelősségükből kiindulva) bizonyos keretek között – jellegében a feudális kapcsolathoz hasonlóan – gondoskodnak, szociális juttatásokat és bizonyos szintű védelmet nyújtva számukra. A piaci individualizmus ezzel ellentétesen az egyéni szabadságjogokat és a piaci koordinációs mechanizmusokat helyezi

előtérbe, a munkavállalói kapcsolatot, mint egyéni gazdasági szerződést, értelmezi. Ehhez szorosan kapcsolódva Legge (1999) rámutat, hogy a vállalatok gyakran antagonisztikus módon beszélnek munkavállalóikról, és kezelik őket egyszerre emberi lényként és „jóságként”. A szervezetekben használt „piaci” retorikában a munkavállalók egyszerre „belső fogyasztók” illetve személytelen erőforrások, munka-erőpiaci jóságok; míg a „közösség” retorikában a munkavállalók családtagok vagy csapattagok (azaz emberi lénynek tekintettek), itt azonban kérdésessé válik a függetlenség, és szabad akarat, amelyek az emberi lét alapvető tényezői (Legge, 1999; Delbridge és Keenoy, 2010). Az EEM a kezdetekben és azóta is feloldhatatlannak látszó ellentmondásokat, egymásnak ellentmondó érintetti elvárásokat tartalmazó tevékenység, amely a következmények paradoxonjával is küzd: a szervezeti célok követése (pl. költséghatékony működés) érdekében olyan döntéseket is meg kell hoznia (pl. leépítés), amelyek áttételesen e célokkal ellentétesen hathatnak (pl. szervezeti klíma előnytelen változása) (Bratton és Gold, 2007). Ezek a beépített paradoxonok az EEM morális és etikai aspektusaiban is meg fognak jelenni.

A mai emberi erőforrás menedzsmentnek nevezett terület fejlődésére az amerikai tudományos eredmények gyakoroltak leginkább hatást. Cascio (1992) nyolc olyan történelmi impulzust jelöl meg, amelyek elősegítették a modern EEM kialakulását az USA-ban: ezek az ipari forradalom, a szabad kollektív alku megjelenése, a tudományos menedzsment mozgalom, a korai pszichológia, a személyzeti specialisták (és a belőlük szerveződő osztályok) megjelenése, a human relations mozgalom, a magatartástudományi iskola, illetve az 1960-70-es évek amerikai törvényei. Elméleti hátterére pedig Szóts-Kováts (2006) szerint a tudományterületek közül a tudományos vezetés, a pszichotechnika, a human relations mozgalom és a magatartástudományi diszciplínák (ezen belül a szervezetpszichológia, szervezetelmélet, szervezeti magatartás, szociológia) hatottak leginkább.

A tudományterület kialakulásának főbb állomásait illetően a szakirodalomban több szakaszolási kísérlet (evolúciós modell) létezik: talán legelterjedtebb a személyzeti adminisztráció, személyzeti menedzsment (SZM), emberi erőforrás menedzsment (EEM) és stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM) szakaszok elkülönítése (Bakacsi et al., 1999; Szóts-Kováts, 2006). Bratton és Gold (2007) ettől kissé eltérő módon jóléti menedzsment, személyzeti menedzsment és emberi erőforrás menedzsment szakaszról ír. Felvetődhet (és a szakirodalomban fel is vetődik) a kérdés, hogy a tudományterület és hozzá köthetően a tényleges gyakorlat valódi változásának, fejlődésének lehetünk tanúi, vagy – ahogy többek között Storey (1987) és Legge (2005) is utal rá – ez igazából a „császár új ruhája”. Azaz az elméletben ez csak stratégiai fogás és legitimációs törekvés, a gyakorlatban inkább retorikai fogás és manipulációs eszköz; és számos szervezetben csak a szervezeti egységek átnevezésében érhető nyomon a SZM-EEM, illetve EEM- SEEM váltás?

A kérdőjelek mellett többé-kevésbé egyértelműen azonosíthatók az egyes szakaszokra jellemző különbségek, változási tendenciák. Ezek közül Legge (2005) három hangsúlyos területre mutat rá: (1) Amíg a SZM fázisban a személyzeti funkció kizárólag a munkavállalókra fókuszáló tevékenység, az EEM már a vezetőkre, a menedzsment

fejlesztésére is koncentrál. (2) A SZM szakaszban a vonalbeli vezetők reaktív módon (taktikai módon, rövidtávra koncentrálva) kezelik a beosztottakat, míg az EEM szakaszban proaktív (stratégiai módon, hosszú távra koncentrálva) módon irányítják őket. Más oldalról megközelítve a SZM szakaszban a funkció passzív, míg az EEM szakaszban az EEM politikák aktív módon alapvető részét képezik a vállalati stratégiának (azaz támogatják azt). Ehhez kapcsolódóan Bokor és munkatársai (2007) hangsúlyozzák, hogy az EEM szakaszban a munkaerőt már nem csupán a költségtényező egyikének tekintik, hanem fontos vállalati erőforrásnak, ennek megfelelően az emberi erőforrás tevékenység már olyan önálló funkció, amely érdemi hozzájárulást képes nyújtani a hatékonyság növeléséhez, a vállalati értékteremtés folyamatához. (3) Az EEM szakaszban megjelenik a szervezeti kultúra alakítása, mint a szenior management alapvető és fontos feladata. Bár a szervezetfejlesztési mozgalom már az 1970-es években megjelent, de a SZM szakaszban általában a személyzeti funkciótól elkülönülve, mint „úri huncutság” kezelték. Ám a szervezeti kultúra és a gazdasági sikeresség kapcsolatának előtérbe kerülésével (pl. japán vállalatok sikere, és a siker egyik kulcsának tartott sajátos szervezeti kultúra) a kultúrafejlesztés és ennek az EEM-mel való kapcsolata a figyelem fókuszába került (Legge, 2005: 113).

Bratton és Gold (2007) szintén amellett érvelnek, hogy a SZM és az EEM szakasz közötti különbségtétel nem csak nyelvi fogás. Ezt alátámasztandó hat, Legge (2005) megfigyeléseivel részben átfedő különbséget fogalmaznak meg: (1) az EEM legalábbis elméletben integrálódik a stratégiai tervezéssel (ez majd a stratégiai szakaszban válik teljessé); (2) az EEM szakaszban hangsúlyossá válik a pszichológiai szerződés fogalma, felbukkan a munkavállalók elkötelezettségének fontossága és az EEM szerepe a kölcsönös elkötelezettség biztosításában; (3) előtérbe kerül a tanulás és fejlődés a munkahelyen; (4) az egyén kerül a fókuszba (az egyén motivációi, az egyéni és szervezeti célok összeegyeztetése), és háttérbe szorulnak a munkaügyi kapcsolatok kollektív aspektusai; (5) az EEM proaktív; (6) a szakirodalom egyértelmű kapcsolatot próbál bizonyítani a hatékony EEM és a szervezeti teljesítmény között (további elemzést lásd Storey, 1987, Guest, 1992, Legge, 2005).

Fontos megjegyezni, hogy mind az elmélet, mind a gyakorlat szintjén nehezen értelmezhető a SZM és EEM „tisztá” modellje: mindkét fázisban már elméleti szinten is találhatunk (1) normatív, (2) leíró-funkcionalista, illetve kivételes esetben (3) kritikai-értékelő modelleket, amelyek nagyon eltérő nézőpontot és hangsúlyokat tükröznek (Legge, 2005). A normatív modellek célja minden szakaszban olyan működés bemutatása, amely az emberi erőforrásokat a vállalati cél eléréséhez a lehető leginkább optimális módon hasznosítja; az irányultság leginkább amerikai gyökerekkel bír, és alapfeltevésében pozitivistá. A leíró-funkcionalista modellek célja a munkavállalói kapcsolatok szabályozása; inkább az Egyesült Királyság szakirodalmában fedezhetők fel, és inkább pluralista nézőpontot tükröznek. A kritikai-értékelő modellek meglehetősen kivételesnek mondhatóak, és az érintettek (hangsúlyosan a munkavállalók) nézőpontjának figyelembevételét, az igazságosság és jogok aspektusait hangsúlyozzák, sokszor szkeptikus és leleplező módon rámutatva az elméleti és gyakorlati visszasságokra, a SZM-ben és az EEM-ben egyaránt megtalálható retorikai elemekre (Legge, 2005).

Az EEM stratégiaivá fejlődését Guest (2007) döntően két alapfeltevés uralkodóvá válásához köti: (1) az emberek alapvető versenyelőnyt jelentenek a szervezetek számára, illetve (2) a hatékony EEM rendszerek magasabb szervezeti teljesítményt eredményeznek. Erre építve a szervezetek egyre inkább felismerik és elismerik az emberi tényező stratégiai voltát, és az emberi erőforrás menedzsment szervezeti alapképességekre gyakorolt alapvető hatását; az EEM funkció képviselője bekerül a vállalati felsővezetésbe, a stratégiai döntések részese lesz, illetve párhuzamosan minden felsővezető emberi erőforrás feladatok részesévé válik (Bokor et al., 2007). A SEEM elméletében és gyakorlatában erre épülve hangsúlyosan jelenik meg a rendszerszemlélet: a munkavállalók egyszerre több EEM rendszerrel vannak kapcsolatban, fontos, hogy az egyes EEM rendszerek egymással integráltan, egy irányba mutatva (egymást megerősítve) működjenek. Lepak és Colakoglu (2006) kiemeli, hogy a SEEM-nek tudatosan törekedni kell nemcsak a stratégiai illeszkedésre, de a külső környezeti és a belső hatások, igények, célok figyelembevételére is.

Guest (2007) összefoglalója szerint a (jelenlegi) SEEM korszak kutatásainak fókuszában az EEM tevékenység és az üzleti teljesítmény kapcsolatának különböző aspektusai állnak:

1. Jellemzőek a vállalati stratégia és az EEM integrációjának elméleti és gyakorlati vizsgálatai, mint például a különböző vállalati stratégiákhoz illeszkedő EEM stratégiák (Storey, 1987; Legge, 2005; Lepak és Colakoglu, 2006; Újhelyi, 2001), az EEM lehetséges hozzájárulása a szervezet üzleti teljesítményéhez, termelékenységéhez, rugalmasságához, illetve társadalmi legitimációjához (Szóts-Kováts, 2006; Boxall és Purcell, 2007).
2. Domináns területnek mondható az EEM egészének, illetve egyes rendszereinek, az alkalmazott gyakorlatoknak a tényleges üzleti, pénzügyi, szervezeti teljesítménnyel való kapcsolata, és e kapcsolat minősége, mérhetősége és megbízhatósága (Guest, 2007; Paauwe, 2009).

Greenwood (2002) értelmezésében az EEM stratégiai törekvéseinek mélyén az EEM legitimációs törekvése állt, a terület képviselőinek célja az 1980-as években az volt, hogy megalapozzák és bizonyítsák az „új” diszciplína fontosságát és önállóságát. Ebből adódóan a SEEM elsősorban azokra fókuszál és azokkal törődik, akik meghatározzák és végrehajtják a stratégiát, vagyis a felsővezetést. Így a SEEM már egyértelműen (és gyakran kizárólagosan) menedzserorientációval bír (Delbridge és Keenoy, 2010). Lepak és Colakoglu (2006) ehhez kapcsolódva megjegyzi, hogy a SEEM kutatásokban egyértelműen a pénzügyi-gazdasági teljesítmény, és ehhez kapcsolódva a tulajdonosok és a menedzsment nézőpontja (és érdekei) a dominánsak: amennyiben azt elismerjük, hogy a vállalati működés kapcsán számos érintett csoportról beszélhetünk, akkor fontos lenne a SEEM elemzésébe más nézőpontokat (és ehhez kapcsolódva más teljesítménydimenziókat) is behozni. Az érintettek körét tágran értelmező érintett elmélet (Freeman, 1984) keretet nyújthat ehhez, amennyiben nemcsak domináns csoportok (akiknek van hatalma, vannak eszközei érdekei érvényesítésére, mint pl. befektetők, részvényesek), de az elsődleges érintettek közül mindenki (azaz a menedzsment mellett a munkavállalók is), illetve az igénylő (akiknek nincs módja érdekei érvényesítésére, de a szervezet működése

nagy mértékben érinti), illetve látens csoportok (akiknek az igényei kevésbé láthatóak, kevésbé nyilvánvalóak) is szerepet kapnak (Greenwood, 2002; Lepak és Colakoglu, 2006).

Kemény és puha emberi erőforrás menedzsment

Természetesen az EEM (és SEEM) jelenlegi elmélete és gyakorlata távolról sem egységes. Már magára az EEM meghatározására is sok definíció létezik: a meghatározások egyik része általánosságban a tevékenységekre, azokra a cselekedetekre koncentrál, amelyek a különböző alrendszerek – például a kiválasztás, kompenzáció, képzés-fejlesztés – működéséhez kapcsolódnak (a definíciók fejlődéséről és csoportosításáról lásd például Legge, 2005). A meghatározások másik csoportja alapján az EEM inkább menedzsment megközelítést, stílust, nézőpontot jellemez, amely tükröződik a rendszerek működésében, semmint a tevékenységek gyűjteményére utal (Pinnington et al., 2007). A definíciók egyértelműen tükrözik, hogy egyes meghatározásokban az EEM eredmény-centrikus (azaz az emberek elkötelezettségére épülve a fenntartható versenyelőnyt célozza), míg más érvelésekben a folyamatra koncentrál, amelyben létrejön és fejlődik a szervezeti tagok által képviselt intellektuális, társadalmi tőke és a vállalat stratégiai célrendszere közötti kapcsolat (Bratton és Gold, 2007).

Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM **kemény** (*hard*) és **puha** (*soft*) változatáról (amelyek természetesen a gyakorlatban nem feltétlenül különülnek el ilyen élesen). Legge (2005) értelmezésében a kemény változatban a hangsúly az emberi erőforrás menedzsmentből az erőforrás menedzsmenten, az erőforrások maximális hasznosításán, az erőforrás szemléleten van. A puha szemlélet fókuszja inkább az emberi erőforrás, az emberi tényező fontosságát hangsúlyozza. A kemény és puha EEM, vagy a kettő kombinációja az emberekhez való eltérő hozzáállást tükröz, szervezeten belüli „használatuknak” különböző természetét, minőségét és mértékét jelenti.

A kemény EEM (szemléletében az utilitarista instrumentalizmus logikáját megjelenítve) teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben az EEM tevékenység olyan rendszerek, folyamatok, tevékenységek összessége, amelyek az üzleti stratégiával szoros integrációban és ennek céljait szolgálva működnek. A meghatározó kemény modellek közül kiemelhető a Fombrun és munkatársai által alkotott Michigani iskola stratégiai illeszkedési modellje (Fombrun et al. 1984), illetve Schuler és Jackson New York modellje (Legge, 2005; Bratton és Gold, 2007). Ezekben a keretrendszerekben a munkavállaló egy azok közül az erőforrások közül (mint a termőföld vagy a termelésben használt gépek), amelyet menedzselni kell a stratégia szolgálatában, a maximális megtérülés és haszon érdekében. Az emberek passzívnak kezelt termelési eszközök, amelyekkel kapcsolatosan alapvető fontosságú a mérhetőség, kalkulálhatóság és kontroll. Az EEM rendszerek személytelenek és a költséghatékony működésre koncentrálnak: azaz a lehető legolcsóbban biztosítani az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeinek megfelelően fejlesztve azt. Ebből a szempontból a munkavállalói viszony gazdasági tranzakcióként értelmezendő, amelyet megszüntethetnek, ha már nem kívánatos. A fókusz kimondottan az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a

kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007:2; Szóts-Kováts, 2006). A kemény EEM gyakorlatra – főleg az amerikai szakirodalomban – elterjedt a teljesítményorientált munkavégzési rendszerek (*high performance work systems*) elnevezés is, amelyek alapvetően olyan EEM gyakorlatokra koncentrálnak, amelyek közvetlenül (és igazoltan) kapcsolatba hozhatók a pénzügyi eredményességgel (pl. ösztönző bérezés, belső toborzás) (Legge, 2005:19).

A puha EEM szemléletében a fejlesztői humanizmusra támaszkodik; az amerikai szakirodalom szóhasználatban elkötelezettségorientált menedzsment (*high commitment management*) elnevezéssel is találkozunk. A puha irányzatban az EEM tevékenység arra koncentrálna, hogy a munkavállalók elkötelezettségére, lojalitására alapozva biztosítson a vállalat számára tartós versenyelőnyt. A puha EEM is elkötelezett az üzleti célok teljesítése mellett, de a munkavállalókat nem passzív, hanem aktív, kreatív és fejlődésorientált, a döntések meghozatalára képes és bizalomra érdemes egyéneknek tekinti, akiknek szervezet iránti elkötelezettsége a megfelelő motivációra és kommunikációra épülve, felvilágosult vezetés és leadership alkalmazásával fejleszthető és fenntartható. A szervezeti versenyelőny a munkavállalók kreatív energiájából és a döntésekbe való bevonásukból származik (Pinnington et al., 2007). A puha EEM fontos fókusza a fejlesztés, egyéni szinten az egyéni fejlődési lehetőségek szervezeti kereteinek biztosítása (képzések, munkavégzési rendszer és munkakörülmények megfelelő kialakítása, munkavállalói részvétel), szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése. A puha modellek közül a szakirodalom kiemeli a Harvard többszörös érintett modelljét (Beer et al., 1985), illetve a részben rá épülő Warwick modellt (Hendry és Pettigrew, 1990; Bratton és Gold, 2007).

A két szemléletmód nem zárja ki egymást, sőt a gyakorlatban egyre inkább jellemző, hogy kemény és puha EEM eszközöket egymással integráltan, szoros kapcsolatban alkalmaznak; akár egy szervezeten belül eltérő munkavállalói csoportokhoz kapcsolódva eltérő kemény és puha elemeket alkalmazhatnak. Boxall és Purcell (2007) SEEM illesztő (*matching*) modellje egyértelműen a kemény és puha szemlélet együttes alkalmazását mutatja: megkülönböztet első szintű szervezeti célokat (életképesség és fenntartható versenyképesség) és másodlagos célokat (munkatermelékenység, szervezeti rugalmasság, társadalmi legitimáció), amelyek érvelésükben csak a két szemlélet együttes alkalmazásával érhetők el (azaz pl. a társadalmi legitimáció kevésbé érhető el a kemény EEM szemlélet és eszközök alkalmazásával). Ez a fajta stratégiai szemlélet köthető az erőforrás alapú stratégiai szemlélethez is (Boxall és Purcell, 2007), és ahhoz a felismeréshez, hogy a versenyelőny alapja lehet, hogyha a szervezet gyorsabban tanul és hatékonyabban alkalmazkodik a változó környezethez, mint a versenytársak (Legge, 2005).

A puha és kemény EEM elemzése egyértelműen további etikai kérdéseket vet fel. Számos szempontból a puha EEM rendszerek vonzóbbnak tűnnek (és a kutatások alapján egyértelműen ezek a rendszerek a kívánatosabbak a munkavállalók szemében is), számos iparágban, sok munkavállalói csoportnak azonban esélye sincs arra, hogy ilyen szemléletmóddal kialakított és működtetett EEM rendszerekkel bíró szervezetben dolgozzanak. Míg egy fehérgalléros, a munkaerőpiacon keresett tudással rendelkező fiatal

nagy valószínűséggel élvezheti e rendszerek előnyeit, addig egy kékgalléros, szakképzetlen munkás az esetek túlnyomó részében csak egy számként jelenik meg az EEM rendszerekben. Pinnington és munkatársai (2007) megjegyzik, hogy a puha és kemény modellnél egyaránt az üzleti célok vannak a fókuszban, és igazából olyan etikai tényezők, mint a társadalmi igazságosság vagy az emberi fejlődés, egyik modellnél sem igazán számítanak.

Végül a szervezetben a munkavállalók, az ő ritka, nehezen utánozható tudásuk, képességeik, kooperációs képességeik (más erőforrásokkal, például a gépekkel szemben) nem képezik a vállalat tulajdonát, bármikor elhagyhatják a szervezetet. Fontos etikai dilemma lesz (és egyben leadership kérdés), hogy meddig mehet el a szervezet, hogy megtartsa ezt a versenyelőnyt jelentő ritka erőforrást.

Mainstream és kritikai emberi erőforrás menedzsment

Greenwood (2002) elemzésében elkülöníti a jelenlegi EEM gondolkodás ún. **mainstream** és az ettől eltérő, **kritikai** jellegű elméletét és kutatási irányzatát, ugyanakkor rámutat, hogy egyes szerzők azt is vitatják, hogy létezik-e egy általános elméleti és gyakorlati EEM paradigma (Kamoche és Mueller, 1988; Steyaert és Janssens, 1999).

A mainstream EEM paradigma alapjai az Egyesült Államokból származnak (Legge, 1998; 2005). Domináns irányzata gyakorlatorientált, alapvetően előíró jellegű, általában praktikus tanácsok és empirikus adatok bemutatására törekszik, és a legjobb, leghatékonyabb megoldások bemutatására koncentrál. Alapfeltevéseiben racionálisan működő, saját stratégiai céljait követő szervezeteket feltételez, amelyek az egyensúlyi állapotra törekednek, és amelyekben a menedzsment alapvető feladata a munkavállalókat a hatékonyságra és a szervezeti célok elérésére motiválni (Bratton és Gold, 2007). Ez a logika alapvetően a jelenlegi rendszer fenntartására törekszik és funkcionalista megközelítést tükröz, ami úgy tekint az EEM-re, mint a szervezeti célok elérésének mechanizmusára, így a klasszikus menedzsmentelméletek fejlődés- és hatékonyságközpontúságát tükrözi (Greenwood, 2002).

A mainstream paradigma ebbe a csoportjába tartozó elméleteket és gyakorlatokat azonban több oldalról is kritika érte. A mainstream irányzaton belül is megfogalmazódó észrevétel, hogy e kutatások gyakran elméleti szempontból kevésbé kimunkáltak, nélkülözik a megfelelő fogalmi és elméleti háttérrel, részletes irányelveket és útmutatást nélkülöző javaslataik nehezen alkalmazhatók a gyakorlatban (Greenwood, 2002; Szóts-Kováts, 2006). A mainstream irányzaton kívülről érkező kritika alapja, hogy a mainstream iskolák a rendszerfenntartó, menedzsmentorientált alapállás miatt hallgatnak a szervezetekben jelenlévő egyenlőtlenségekről, a konfliktusokról, a dominanciáról, az alárendeltségről, a munkavállalók kihasználásáról (kemény EEM), és a manipulációról (puha EEM) (Alvesson és Willmott, 1996; Steyaert és Janssens, 1999).

Greenwood (2002) a mainstream elméletek egy másik csoportjába sorolja azokat a törekvéseket, amelyek komoly elméleti alapokra építve, makroszintű közgazdaságtani és szervezet-elméletekből vezetnek le stratégiai EEM modelljeiket. Ezek közül sok (pl. az erőforrás alapú megközelítés, emberi tőke elmélet, ügynök/tranzakciós költség modellek)

stratégiai és racionális kifejezésekkel, tudományos értelemben is igényes, koherens módon magyarázza az EEM egyes összefüggéseit. Más mainstream elméletek (Greenwood véleménye szerint szintén elméletileg megalapozott módon) a szervezet és annak részei között fennálló viszonyra fókuszálnak, így például az EEM instrumentális és politikai meghatározóira. Ez utóbbi megközelítésekben már esetenként felbukkan az EEM irracionális és diszfunkcionális jellege, az informális cselekedetek hatásai a szervezetben, megkérdőjeleződik az EEM központi szerepe és hatékonysága, azaz már kritikusan tekintenek az EEM elméletére és gyakorlatára.

Az EEM mainstream irányát támogatják a népszerű menedzsmentírók és guruk, mint Peters és Waterman (1986); Covey (2000), illetve a hozzájuk hasonló EEM szakírók, mint Ulrich (1997), akik olyan új és könnyen alkalmazható módszereket mutatnak be, melyek alkalmazása – várhatóan – hatékonyabb és sikeresebb egyéneket és szervezeteket eredményez. Ezek a nagy hatású, többmilliós példányszámban elkelt és számos nyelvre lefordított könyvek is hozzájárulnak ahhoz, hogy „*a pozitivizmus legyen az EEM domináns episztemológiai megközelítése*” (Greenwood, 2002:263).

Az EEM meghatározó kritikája, kritikai iránya nagyrészt az Egyesült Királyságból származik, ahol az 1980-as évekre tehető a kritikai vizsgálódás kezdete (Legge, 2005; Guest, 2007). A kritikai irány főleg a hatalom, a kontroll, a konfliktusok, a legitimitás kérdéseit és hatását vizsgálja az EEM tevékenységben. Ez a kritikai álláspont az EEM-et retorikai fogásnak és manipulatívnek tartja, a vezetőség alkalmazottak feletti kontroll eszközének tekinti. Az EEM-et azzal vádolják, hogy újradefiniálja a munka jelentését és a szervezet-munkavállaló kapcsolatát, hogy elfogadtassa a létező, és nem tolerálható gyakorlatokat (pl. az igazságtalan bérezést, a munkavállalók félrevezetését). A szerzők az EEM-re, mint az egyéneket tárgyiasító gyakorlatok összességére (Towney, 1993), az ellenállás és a konfrontáció elnyomására (Sennett, 1998), azaz röviden a munkavállalók manipulálásának eszközére tekintenek, kevésbé leíró, sokkal inkább értékelő módon. Hart szélsőséges kritikát fogalmaz meg az EEM-ről: „*Az EEM-et nemcsak amorálisnak és antiszociálisnak, de hozzá nem értőnek, reaktívnak, gazdaságtalannak és ökológiailag károsnak ítélem*” (Hart in Steyaert és Janssens, 1999:185). A mainstream szerzőkkel szemben a kritikai írók (akik szintén több irányzatba sorolhatóak) a munkahely természetének pluralizmusát (többfajta érintett és azok érdekeinek, céljainak legitim jelenléte) és kollektivista természetét helyezik a fókuszba. Úgy gondolják, hogy a munkahelyhez kapcsolódó különböző feleknek eltérő álláspontjaik lehetnek, ezért potenciálisan más célokkal rendelkeznek, amelyeket a szervezeteknek stratégiai és taktikai szinten egyaránt figyelembe kellene venniük.

A kritikai EEM iskola elméleti alapjaiban egyértelműen támaszkodik olyan műhelyekre, mint a frankfurti iskola, Habermas, Derrida, Foucault gondolatai, kötődik továbbá a kritikai menedzsment és a kritikai pedagógia irányzataihoz, és szembehelyezkedik a mainstream irányzatok pozitivistá nézőpontjával. A kritikai EEM irányzata kapcsolódik majd az etika és EEM diskurzushoz is.

Delbridge és Keenoy (2010) a következőkben foglalja össze a kritikai EEM célkitűzéseit: (1) a kritikai EEM a vállalati gyakorlatokat a jelenlegi társadalmi-gazdasági-kulturális kontextusba ágyazottan vizsgálja, hangsúlyozva a kapitalista gazdasági

berendezkedés és piaci individualizmus hatását, a strukturális antagonizmus jelenlétét. (2) A mainstream management gyakorlat és EEM irányzat uralkodó terminológiáinak, metaforáinak (pl. globalizáció, versenyképesség, növekedési kényszer) leleplezésére, feltárására (denaturalizációjára) törekszik, és szeretne ezek mellett alternatíváikat mutatni. (3) A kritikai EEM a mainstream irányzatok fókuszából kiszorítottak, elnyomottak, olyan kisebbségek nézőpontjának fókuszba helyezésére törekszik, mint pl. a nem tradicionális munkavállalói formákban dolgozók (bérelt munkaerő, távmunkások), a modern munkahelyeken alkalmazottak (pl. call centerek), a nem angolszász vagy fejlődő országok munkavállalói, vagy az egyes funkcionális területen, pl. EEM területen dolgozók. (4) Hangsúlyozza a tradicionális nagyvállalati fókusz mellett fontos lenne a kis és középvállalatok, az állami vagy a non-profit szektor gyakorlatának analízise is.

Delbridge és Keenoy (2010) arra is rámutatnak, hogy az utolsó pár évben talán a mainstream és kritikai EEM közötti távolság csökken (legalábbis néhány tekintetben). Egyik oldalról a kritikai menedzsmenthez hasonlóan a kritikai HRM egyre kevésbé marginalizált, mára legitim tudományos irányzattá vált, intézményesült. Másik oldalról a mainstream EEM írók közül többen is felhívják a figyelmet a szervezetekben megjelenő érdekek pluralizmusára, a jelenleginél kiegyensúlyozottabb, pluralistább nézőpont fontosságára (Paauwe, 2009). A mainstream HR-en belül is megjelenik az elemző, analitikus EEM iránti igény, amely túllépve az előíró jellegű, pozitivistá, funkcionalista és sikerrecepteket kereső EEM-en már a magyarázatokra koncentrálna figyelembe veszi az EEM társadalmi és politikai beágyazottságát is (Boxall és Purcell, 2007; Delbridge és Keenoy, 2010). Alapvetően kérdéses azonban, hogy mennyiben megingatható a mainstream irányzatokban a menedzseri nézőpont hegemoniája, és mennyiben tud kilépni a HRM a 'hatalom kiszolgálójának' szerepköréből (Delbridge és Keenoy, 2010:811)?

Egységes vagy sokszínű emberi erőforrás menedzsment

Az EEM elméletére és a publikált empiriára az USA dominanciája jellemző, amelyet némileg leegyszerűsített sztereotípiák alapján az Egyesült Királyságban szerzők elméletei szembesítenek kihívásokkal. Guest interperetációjában tekinthetjük az EEM-et a „*kortárs amerikai álom manifestációjának*” (Bowen et al., 2002:103).

Egyértelmű azonban, hogy a kultúrák közötti különbségek az EEM elméletek és gyakorlat szintjén erősen jelen vannak: az angolszász eredetű, általában individualista modellek érezhetően nehezen alkalmazhatók a sokszínű filozófiai gyökerekkel, kulturális örökséggel, társadalmi-gazdasági, intézményi jellemzőkkel bíró Európában vagy Ázsiában (de még a hasonlóan angolszász gyökerű Ausztráliában vagy Új-Zélandon sem). Bratton és Gold (2007) sürgeti az EEM terület emic és etic aspektusainak vizsgálatát, és ezeknek az alternatív elméleteknek és gyakorlatoknak, sajátosságoknak az egyre hangsúlyosabb beépülését az EEM diskurzusokba.

Az ázsiai EEM gyakorlatot az eltérő kulturális gyökerek és vallási megosztottság jellemzi (Poór, 2006). Az 1990-as évekig a japán EEM gyakorlatot a kooperáción alapuló szervezeti kultúra, a csoportos döntéshozatal, a szenioritás, az élethosszig tartó foglalkoztatás modellje és a munkavállalói lojalitás magas szintje jellemezte. Elemzők

szerint az EEM vállalati értékteremtésbe való fokozottabb bevonása a japán gazdasági csodára (és a háttérben álló speciális kulturális jellemzőkre) adott válaszként is felfogható. A globalizációra és makro-gazdasági változásokra adott feleletként azonban az utolsó 20 évben a tradicionális japán gyakorlat is változásnak indult: megjelentek a szervezeti rugalmasságot elősegítő teljesítményorientált ösztönzési rendszerek, megingott a foglalkoztatás biztonsága és vele együtt a szolgálati idő alapú előléptetési rendszer, előtérbe kerültek a nők diszkriminációját feszegető kérdések.

A nyugat-európai EEM elméletére és gyakorlatára a történelmi, nemzeti és kulturális sokszínűség jellemző (eltérések találhatók például a nemzeti kultúrákban, a jellemző vállalatméretben, az ipari érdekegyeztetés rendszereiben). Ez az európai gyakorlat több ponton határozottan eltér az amerikai, többé-kevésbé egységesnek tekintett értékrendre építkező elmélettől és gyakorlattól. Poór (2006) alapvetően öt, Nyugat-Európára jellemző és az amerikaitól eltérő tényezőcsoportot azonosít, amelyek komoly hatást gyakorolnak az EEM gyakorlatára: (1) az állami tulajdon magasabb aránya; (2) a szakszervezetek és az ipari érdekegyeztetés erőteljesebb jelenléte, a munkaerőpiac szabályozottsága; (3) az EU jogrend (és a sokszínű nemzeti szabályozások) (4); a korlátozottabb menedzseri szabadság; (5) kevésbé individualista nemzeti kultúrák. Fontos tendencia azonban a gyakorlat konvergenciája: az egységesedő EU jogrend, illetve a multinacionális vállalatok jelentős szerepe egyértelműen erre hat (Poór, 2006).

3.4.2. Az EEM magyar sajátosságai

A közép- és kelet-európai, és így a magyar EEM alapvetően magán viseli a szocialista gazdasági és társadalmi rend nyomait. A sajátosságok közül most csak néhány gondolatot emelek ki, amelyek etikusság szempontjából fontosak lehetnek (bővebben lásd Bakacsi et al., 1999; Karoliny et al., 2003; illetve Bokor et al., 2005).

A szocialista szférában a személyzeti munka fő feladata (a munkaügyi adminisztráció mellett) a káderpolitika (az ideológiai szempontból megfelelő vezető réteg) kinevelése, és a megfelelő szervezeti légkör fenntartása volt. A személyzeti osztályok munkáját politikai szempontok determinálták, igazából az ideológiai kontroll egyik végrehajtó szerve volt. Ennek a státusznak az árnyéka máig tetten érhető az emberi erőforrás tevékenységről való (egyéni és társadalmi) gondolkodásban, illetve adott szervezetekben a háttérbe szorított, alapvetően passzív és reaktív végrehajtó szerepű emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. Kérdéses, hogy adott szervezetben az ezekkel az árnyakkal (azaz az adminisztráló, ideológiai megfigyelő mellékízzel) küzdő EEM mennyire tud(hat) hitelesen etikai szempontokat képviselni?

A rendszerváltást követően természetesen megjelentek a nyugati EEM elméletek, és a nemzetközi vállalatok hozták magukkal saját emberi erőforrás gyakorlataikat: Karoliny és szerzőtársai (2000) kutatásukban a magyar EEM gyakorlat fejlődését vizsgálva rámutatnak, hogy míg az országban tevékenykedő globális és nemzetközi szervezetek gyakorlata lépést tart a nemzetközi tendenciákkal, a magyar tulajdonú vállalatoknál az elmaradás igen jelentős (Karoliny et al. 2000; 2003). Azt, hogy élenjáró

vállalatoknál ténylegesen megjelennek a legfrissebb amerikai és nyugat európai EEM gyakorlatok, alátámasztja Bokor Attila és munkatársainak (2005; 2010) közel 10 éve folyó, e vállalatokra koncentráló HR Tükör kutatása is. Az is tény azonban, hogy ezeknél a multinacionális vállalatoknál – az adott vállalat EEM rendszereinek centralizáltsága okán – a magyarországi EEM szervezet sokszor kész „konzerv” megoldásokat kap (minimális adaptációs lehetőséggel): a központban kifejlesztett projekteket kell implementálni. Kérdés, hogy mennyi mozgástere van (lehet) etikai szempontok érvényesítésére, illetve a központból jövő programoknál (pl. diverzitás menedzsment, vagy munkahelyi stressz menedzsment) mennyire érzékeli egyáltalán az esetleges etikai szempontokat? A magyar vállalatoknál, ahol az EEM rendszerek fejlődése esetleg egy-egy multinacionális cégtől érkező vezető tevékenységéhez kötődik, még inkább megkérdőjeleződhet, hogy bekerülhetnek-e etikai szempontok a fókuszba (bár ezekben a szervezetekben kevesebb lehet a külső megkötöttség, tehát paradox módon esetleg jobban érvényesülhetnek a vezetők, vagy az EEM szakértők etikai alapelvei).

Utolsó gondolatként: a hazai emberi erőforrás szakmára (ha már szakmának tekinthető) jellemző a heterogenitás. Az EEM képviselői között pszichológus, pszichiáter, jogász, közgazdász, bölcsész, mérnök egyaránt megtalálható (és a felsorolás távolról sem teljes). Ez a vegyes háttér is oka lehet, hogy a szakmai párbeszédekben erőteljesen jelen van a szakmai közös identitás keresése (Takács, 2008). Talán ennek a folyamatnak része lehet a szakmai szerephez kötődő etikai kérdések és szempontok előtérbe kerülése.

3.4.3. Emberi erőforrás menedzsment és a gazdaságetika kapcsolata

Az emberi erőforrás menedzsment és a gazdaságetika kapcsolatának gyökerei mélyre nyúlnak, de a kettő összekapcsolása igazából az utóbbi 15 évben kezdett önálló területté formálódni, és (legalábbis kis mértékben) a fókuszba kerülni. Ennek jeleként az etika a munkahelyen, az EEM etika, etikus EEM témájában könyvek (Johnson, 2007) és esszé gyűjtemények jelentek meg (Parker, 1998; Deckop, 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton és Houlihan, 2007), elméleti szakcikkék és kutatási eredmények bukkantak fel vezető gazdaságetikai és emberi erőforrás menedzsment folyóiratokban (Journal of Business Ethics, Personnel Review, Human Resource Management Review), a konferenciákon egyre többször jelennek meg az EEM tevékenységhez etikai szempontokat kapcsoló témák, előadások (pl. European Business Ethics Network UK éves konferenciáján meghirdetett EEM etika szekció).

Az EEM és az etika összekapcsolódása megjelenik az oktatásban is: Wooten (2001) összefoglalójában rámutat, hogy egyes EEM tankönyvek már az 1990-as évek elején is szót ejtettek etikai dilemmákról, elsősorban az emberi jogok szempontrendszerére építve: pl. a munkaügyi kapcsolatok etikai kérdései, a személyes adatok védelme az EEM tevékenységek folyamatában, vagy a kiválasztási tesztek etikai aspektusai. Más szerzők rendszerezett módon minden fejezet végén kitértek az adott terület etikai dilemmáira; ezt a megoldást követik Bokor és munkatársai (2007) is. Az is előfordul, hogy EEM tankönyvekben a szerzők egész fejezetet szentelnek etikai témáknak, (Torrington és Hall,

1998; De Cieri és Kramar, 2005; Cascio, 2009; Redman és Wilkinson, 2009). Ezzel párhuzamosan a gazdaságetika tankönyvek, kézikönyvek egy részében is önálló fejezetként jelennek meg olyan témák, mint a munkavállalói kapcsolat etikai dilemmái, az etikus EEM (Bowie, 2002), vagy az etika a munkahelyen témakör (Knights és Willmott, 2007).

Az, hogy a terület legalábbis mérsékelten a fókuszba került, annak okai között fontos szerepet játszhatnak a XX.század végének és a XXI.század elejének gazdasági, társadalmi tendenciái, a szervezeti működésben, illetve speciálisan az EEM tevékenységben gyökeredző okok.

A vállalatok gazdasági felelőssége, az etikus gazdasági működés dilemmái az elmúlt 20 évben általánosságban egyre inkább az akadémiai és társadalmi érdeklődés fókuszába kerültek (lásd 3.1. fejezet). Pusztán ennek a tendenciának hatására a szervezeten belüli egyes funkcionális tevékenységekkel kapcsolatban – így a marketing, beszerzés, termelés területei mellett az EEM-ben is – felmerültek a szakterülethez kapcsolódó etikai kérdőjelek. Bár az utolsó 15 év nagy vállalati botrányai okán inkább a vállalatok top menedzsmentje, illetve a pénzügyi-számviteli terület felelőssége került az érdeklődés középpontjába, könnyen belátható, hogy ezeknek a szervezeteknek a szervezeti kultúrája, az EEM rendszerei (pl. a teljesítményértékelési és kompenzációs rendszer, vagy a belső kommunikáció) a háttérben elősegíthették, de legalábbis nem tudták meggátolni ezeket a morális félrecsúszásokat.

A **vállalati felelősségvállalás** gondolkörében alapvető a vállalat érintettjeinek számbavétele, amelyek között jelen vannak a munkavállalók is, azaz a vállalati felelősség fogalmát velük kapcsolatban is értelmezni (vagy újraértelmezni) kell. Különösen fontos lehet ez azoknak a globális vállalatoknak az esetében, amelyek gyakran több tízezer munkavállalót alkalmaznak, EEM rendszereik és (elbocsátási, áttelepülési) döntéseik közvetlenül érintik nemcsak munkavállalóikat, hanem ezek családjait is, alapvetően befolyásolva életminőségüket, jóllétüket, boldogságukat, ezen keresztül jelentős hatásuk lehet a helyi közösségekre és a társadalom egészére (Wiley, 1998). A társadalmi felelősségvállalás témakörét komolyan vevő elméleti és gyakorlati szakemberek számára az EEM tevékenység etikussága alapvetően meghatározhatja az egész vállalati etikusságot. Emellett az is elég egyértelmű, hogy a globális vállalatoknál – amelyek időnként egyes országoknál is nagyobb befolyással bírnak – ez a megnövekedett hatalom sokszor nem jár együtt a felelősségérzet növekedésével és a valóban felelős viselkedéssel.

A szervezeten belül a vállalati felelősségvállalással, etikus működéssel kapcsolatos feladatok koordinációja egyes vállalatoknál az EEM területhez került (máshol viszont a PR, minőségbiztosítás, jogi területnél vagy önálló szervezeti pozícióban találhatjuk). Más esetben csak a konkrétan EEM-hez kötődő programok felelőssége található az EEM területen (például diverzitás, egészségfejlesztés, önkéntesség, megváltozott munkaképességű program, stb.). Egyes szerzők azt hangsúlyozzák, hogy a heterogén szervezeti megoldások ellenére az EEM-t számos esetben a **szervezet lelkiismeretének** (Wiley, 1998), a munkavállalókhoz kapcsolódó etikusság központjának tekintik, etikai bajnoknak, az etikai ügyek felelősének tartják (Greenwood, 2007). (Ennek a „szerepnek” a kezdeménye tükröződhet az Ulrich-Beatty (2001) modell EEM szerepei között megjelenő

„lelkiismeret” szerepben.) Ezeknek a külső elvárásoknak következtében a terület elméleti és gyakorlati képviselőinek el kell gondolkodni azon, hogyan járul hozzá az EEM a szervezeti szintű etikai kérdések megoldásához, milyen alapelvek mentén értelmezhető saját területükön az etikusság.

Párhuzamos – de az előző jelenségektől nem független – tendenciaként jelentkezik, hogy számos országban (köztük Magyarországon is) egyre inkább csökken a munkavállalói kollektív érdekképviselő, a szakszervezetek szerepe és befolyása, átalakul (és redukálódik) a munkavállalók törvényi védelme (példa erre a Magyarországon a munkaügyi perek költségtérítésének megjelenése). Ezt a (globálisnak tekinthető) jelenséget Greenwood (2007) a kollektivizmus és a munkavállalói érdekérvényesítés háttérbe szorításaként jellemzi, és azt állítja, hogy a munkavállalók kollektív véleménynyilvánításának, bevonásának szervezeti (és társadalmi szinten egyaránt jellemző) elfojtása csökkenti a munkavállalók védekezőképességét, tovább erősíti az individualizmust, amelynek hatására a vállalatoknak (és az EEM funkciónak) egyre nagyobb hatalmuk van a nekik egyre kiszolgáltatottabb munkavállalók fölött (Pinnington et al., 2007). Ellentmondásos, hogy a puha EEM retorikájában a munkavállalók bevonása, az „empowerment” egyre hangsúlyosabban jelen van, ám – ahogy Legge (1998) rámutat – a puha EEM sokszor „bárányszőrbe bújtatott farkas”. Azaz a valóságban sokszor a bevonás árca alatt a szervezeti kultúra manipulálásával átalakítják, korlátozzák és kihasználják a munkavállalókat. Kochan (2008) rámutat, hogy a puha rendszerek tovább emelhetik a munkahelyi stressz szintet, és valójában nem jelentenek biztos munkahelyet. Emellett, ha feltételezzük, hogy a puha EEM valódi bevonást jelenthet, ennek „élvezete” akkor is csak a munkavállalók csekély részét illeti meg: általában a jól kvalifikált, piacképes tudásmunkásokat. Míg a vállalati versenyelőny fenntartásához fontos munkavállalóknak van erre esélye, addig a nagy tömeget alkotó, kevésbé képzett, könnyen helyettesíthető, ebben a logikában „kevésbé értékes” fizikai munkásoknak (vagy akár, mondjuk, a call centerben dolgozó adminisztratív munkaerőnek) nincs.

Ehhez kapcsolódva fontos megemlíteni, hogy a munkavállalói kapcsolatok témaköre már régóta jelen van az etikai diskurzusokban. A világ számos részén, többek között az USA-ban, Európa nagy részén és Ausztráliában is beszélhetünk a munkavállalói viszony alapvető átalakulásáról. A határozatlan idejű, stabil foglalkoztatási formák mellett egyre elterjedtebbek a változó, ideiglenes, rövidtávú szerződéseken alapuló, tranzakciós jellegű munkavégzési formák, növekszik a munkaerő-kölcsönzés jelentősége (fehér és kék gallérosoknál egyaránt), a (nem feltétlenül önkéntes) önfoglalkoztatás, csökkent a biztosnak és stabilnak mondható munkahelyek aránya. E tendenciák hátterében többek között a szervezet pénzügyi, számbeli és időbeli rugalmasságának biztosítása áll (Legge, 1998). Összességében átalakul a munkaadó és munkavállaló közötti viszony és kötődés jellege, a pszichológiai szerződés: a hangsúly egyre inkább a tranzakciós jellegű kapcsolatok felé tolódik (Greenwood, 2007). Werhane és munkatársai (2004) egyenesen „új társadalmi szerződésről” beszélnek, amely – ellentétben a „régii társadalmi szerződéssel” – már nem kínál stabil állást, méltányos bért a munkavállalói teljesítményért és lojalitásért cserébe. Ezek a változások egyik oldalról tekinthetők a paternalista dominancia és kölcsönös függőség (örvendetes) végének, és az így kialakuló

munkavállalói kapcsolat nevezhető érettnek, szabadnak, kihívásokkal telinek, más értelmezésben azonban ez a változás inkább a személytelen, értelmetlen munkához, az elidegenedéshez vezet (Sennett, 1998). Összességében ezeknek a változásoknak nagy hatása lesz a szervezetekre és a bennük tevékenykedő egyénekre, ezek kapcsolatára, illetve ennek etikai vonzatára.

Az etikai szempontok térnyerésében szerepet játszik az is, hogy a szervezet- és menedzsment-elméletekben is egyértelműen erősödik az etikai szempontokat integráló irány. Az etikailag problematikusnak vélt szervezeti dilemmák jelentős részének köze van az EEM tevékenységhez (pl. egyenlő bánásmód, drog és alkohol problémák, teljesítmény menedzsment és kompenzációs rendszer igazságossága). A pozitivista mainstream mellett eddig is jelenlevő kritikai, posztmodern iskolák hangja az utolsó 20 évben egyre hangosabb: egyre inkább megkérdőjelezzik és kihívják az uralkodó neo-klasszikus paradigma alapfeltevéseit, és rámutatnak a modern vállalatokra jellemző komoly etikai feszültségekre, mint például a munkaerő költségtényezővé való lealacsonyodása (*commodification of labour*) (Werhane et al., 2004), a munkavállalók emberi tőketényezőként való kezelése (*human capital*) (Martin és Woldring, 2001), a szervezetekben jelen lévő kizsákmányolás és torz hatalmi viszonyok (Knights és Willmott, 1999). A modern gyakorlatok retorikája és a valóság közötti különbség nemcsak a mainstream-en kívüli elméleti és gyakorlati szakemberek véleménye: a vallott és képviselt értékek eltérése, a szervezeti integritás jelensége például komoly hangsúlyt kap a szervezeti szocializáció vagy a szervezeti kultúra irodalmában is.

A mainstream elméleten belül is felmerül a gondolat: az EEM azért harcolt, hogy az „alsóbbrendű kiszolgáló szerep” helyett stratégiai szerepet kapjon, és elismerjék legitim voltát (mind elméleti, mint gyakorlati szinten). Végül hatékony, menedzsment-orientált szakmai területté küzdött fel magát, eközben azonban elvesztett valamit (Pasmora, 1999). Ebben a harcban elfelejtkezett a munkavállalók emberként való kezeléséről (emberi méltóság helyett már emberi erőforrásokról beszél, az embereket belső alapértékeik helyett árukkal és a versenyelőny potenciális forrásaként azonosítja). A menedzsment orientációjú EEM alapvetően lemond a munkavállalói oldal érdekeinek képviseletéről, a munkavállalókkal való törődésről. Ackers (2009) egyenesen fausztai paktumról beszél: az EEM szakértői lemondtak lelkiükről a nagyobb befolyásért cserébe, és most lelketlen és személytelen módon, totálisan elkötelezettek a tulajdonosok és a menedzsment szolgálata mellett.

Az EEM tevékenységhez kötődő döntések (egyéb szervezeti döntésekhez hasonlóan) sokszor személytelen és arctalan, szakmai-technikai jellegű döntéseknek vannak beállítva, nem pedig emberi lények életét befolyásoló, értékítéleteken nyugvó és ezeket tükröző valóságnak (Redman és Wilkinson, 2009). Ebben a kontextusban ismét felerősödik a régi kérdés: van-e az EEM-nek gondoskodó jellegű szerepe egyáltalán, és ha igen, ez összeegyeztethető-e (és hogyan) a kontroll szereppel? Hogyan kezeli a szervezet (vagy tudomásul veszi-e, érzékeli-e, kezeli-e egyáltalán) az elsődleges szervezeti célok követéséből (fenntartható versenyképesség, hatékonyság) fakadó, a munkavállalókat érintő negatív hatásokat? A stratégiai működésből fakadó egyéb EEM paradoxonok is rendelkeznek etikai aspektusokkal, mint a rugalmasság vs. elkötelezettség,

individualizmus vs. csoportmunka, empowerment vs. sztenderd működés és kontroll (Legge, 1998).

Egyes kutatók az EEM funkció professzionalizálódásának, elkülönült szakmává válásának fontosságát hangsúlyozzák (Wiley, 1998; Martin és Woldring, 2001; Wooten, 2001). Az EEM elindult a szakmává válás útján, egyre inkább letisztultak a szakmai sztenderdek, kialakult a szakma képzési szerkezete és logikája, ennek megfelelően más szakmákhoz hasonlóan (orvos, jogász, tanácsadó) ki kell alakítani a szakmai közvélemény által elfogadott etikai elvrendszereket és kódexeket. Ez pedig csak széleskörű szakmai diskurzus nyomán, konszenzusra épülve készülhet el (Martin és Woldring, 2001).

Végül az EEM tevékenység a társadalom oldaláról is újszerű elvárásokkal szembesül: olyan kérdéskörök, mint az egyenlő bánásmód, a diverzitás, a munkahely elvárt felelősségvállalása a munkahelyi stressz, a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatban egyre inkább a társadalmi, politikai viták kereszttüzébe kerül. Ezekre a kihívásokra a szervezeteknek, és ezen belül az EEM-nek valamiféle legitim választ kell találnia. Ráadásul a szervezet EEM tevékenysége nemcsak a munkavállalókat és családtagjaikat, hanem sokszor egész lakóközösségeket közvetlenül érint. Így a munkahely, és az EEM gyakorlatok nemcsak a közvetlen munkavállalók jóllétét, testi-lelki egészségét, életét befolyásolják, hanem a társadalom egészének jóllétére, testi-lelki egészségére, életére is hatással vannak.

Mindezek mellett Pinnington és társai (2007) szerint a terület elméleti és gyakorlati szempontból is több figyelmet érdemelne: az EEM a való életben még mindig a stratégiai szerepért küzd, és tudatosan eltávolítja a gondoskodás jellegűnek, vagy sokszor porhintésnek bélyegzett etikai szempontokat, a kapcsolódó elméleti háttér pedig a törekvések ellenére is kevésbé rendszerezett.

3.4.4. Mit jelenthet az etika, az etikus viselkedés az emberi erőforrás menedzsmentben?

Az etika meghatározására, az etikus viselkedés értelmezésére számos etikai keretrendszer létezik. Mint a gazdaságetika területén, úgy az EEM területre koncentráló etikai vizsgálódásokban is alapvető fontosságú lesz majd az, hogy egyértelmű feltételezéseket fogalmazunk meg az etikai keretrendszer, illetve a szervezet célját, a vezetők felelősségét a munkavállalók (vagy más érintettek) jogait vagy felelősségét illetően. Greenwood (2002) úgy véli, hogy az EEM etikai vizsgálatok sokszor adósok maradnak ennek az állásfoglalásnak az explicitté tételével.

Mint legalapvetőbb értelmezés, az etika az EEM területén a **munkavállaláshoz kötődő etikát** (*employment ethics*) jelentheti: Redman és Wilkinson (2009) ezt a területet a gazdasági etika olyan részterületeként határozza meg, amely az általános morális alapelveket alkalmazza a munkavállalók kompenzációjával és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatban. Mint ilyen, tekinthető olyan szakmai etikának, mint az orvosi vagy az ügyvédi etika, amelynek központja az emberek közötti kapcsolatok, az emberekkel való bánásmód. Értelmezésemben az EEM etika ennél szélesebb területre

terjed ki: bár kötődik az általános etikához, illetve a gazdaságetika területéhez is, de megjelennek benne az EEM terület speciális céljai, környezete, feladatai, problémái is (Pinnington et al., 2007), amelyek olyan speciális fókuszot kívánnak, amelyet eddig a terület nem kapott meg.

Hagyományosan a munkaügyi kapcsolatok etikai elemzése a munkavállalói és munkaadói jogok és kötelezettségek, az igazság és méltányosság gondolköréhez vagy vallási irányzatokhoz kötődött (Greenwood, 2002; Greenwood, 2007; Alford és Naughton, 2004).

A **munkavállalói és munkaadói jogok, kötelezettségek** az alapvető emberi szabadságjogokon túlmutatva tartalmazznak a munkához, a munkahelyhez kötődő jogokat és kötelezettségeket, és egyes elemeik beépültek a nemzetközi (pl. ILO), állami törvényekbe, jogszabályokba is. Crane és Matten (2007) kilenc munkavállalói jogot különböztet meg: (1) jog az egyenlő bánásmódra, és diszkriminációtól való mentességre; (2) jog a személyes szféra tiszteletben tartására; (3) jog a tisztességes eljárásokhoz (előléptetés, elbocsátás, fegyelmi ügyek); (4) a kollektív tárgyaláshoz és fellépéshez való jog; (5) jog a részvételre; (6) jog a biztonságos és az egészséget nem károsító munkakörülményekhez; (7) jog a méltányos kompenzációhoz; (8) jog a lelkiismereti és szólásszabadsághoz; (9) jog a munkához.

Mindemellett (az akár törvényi szinten deklarált) munkavállalói jogok tiszteletben tartása a gyakorlatban egyáltalán nem egyértelmű a mai munkahelyeken, még az úgynevezett fejlett országokban sem (Werhane et al., 2004), pláne nem a harmadik világban (Greenwood, 2007). De kérdéseket vet fel Magyarországon is. A munkavállalók mögött sokszor nem áll olyan erő, amely ki tudná kényszeríteni ezeknek a jogok biztosítását (egyes gondolkodók szerint kérdéses, hogy ezek a valóságban ténylegesen léteznek-e) (Koehn, 2002). A jogokra alapuló vizsgálatok azzal a problémával is szembenéznek, hogy az egyes jogok értelmezése nagyon kontextus-függő lehet: gondoljunk például arra, hogy a biztonságos és egészséget nem károsító munkahely mennyire más jelentéssel bírhat egy afrikai bányában, az USA-ban vagy Magyarországon egy hasonló vállalatnál. Elméleti jellegű kritika, hogy az alapvető munkavállalói jogok egymással is ellentmondásba kerülhetnek (pl. egyenlő bánásmód és a méltányos kompenzáció), illetve minőségi értelemben túlságosan szűkre szabottak (nem mindegy, hogy az egyénnek milyen jellegű munkához van joga). Az alapvető jogokat kiterjesztve Bowie (1998) kialakítja az értelmes munkához való jog fogalmát (amely még kevésbé tekinthető egyetemesen elfogadottnak): (1) a munkahely szabadon választott; (2) a munkavállaló önállósággal bír, (3) lehetősége van fejlődni; (4) megélhetést biztosító bért kap; (5) a munkahely a munkavállaló morális fejlődését biztosítja; (6) a munkahely nem befolyásolja paternalista módon az egyén életét, az egyéni boldogság elérésének módját. Kérdéses azonban, hogy egy mai magyar vállalat a gyakorlatban hogyan tudná lefordítani például a morális fejlődés biztosítását (Greenwood, 2007)?

Az **igazságossághoz, méltányossághoz** kötődő vizsgálatok gyökerei szintén messzire nyúlnak: azok a kérdések, hogy miként kell méltányosan és igazságosan kezelni a munkavállalókat, mi az igazságos és méltányos bér, mit várhat el adott bérért a munkavállaló, mit jelent és hogyan biztosítható az egyenlő bánásmód, stb. szintén régóta

foglalkoztatják az elméleti és gyakorlati szakembereket. A vizsgálatokat megalapozó szervezeti igazságosság fogalma három, egyaránt fontos igazságosság fogalmat takar (Greenberg, 1993). (1) A disztributív igazságosság fogalma alatt azt az észlelést értjük, hogy annyi és olyan jutalmat kaptunk-e, amit megérdemeltünk? (2) A procedurális igazságosság fogalma a jutalom elosztási folyamatának igazságosságára, fair voltára koncentrál, illetve (3) az interperszonális igazságosság a folyamatokban észlelt bánásmód, az emberi méltóság tiszteletben tartására vonatkozik. Az igazságosság szempontjai az egész EEM működésében, illetve az egyes rendszereknél is nagy jelentőségűek. Hasonlóan a munkavállalói jogokhoz, e szempontok egy része (leginkább a procedurális igazság szempontjai) beépült a jogszabályokba (pl. az egyenlő bánásmód elve). Azonban például az interperszonális igazságosság szempontjaival ez nehezen elképzelhető, másrészt hiába egyre részletesebb a munka területéhez kapcsolódó törvényi szabályozás, ha párhuzamosan a nagyvállalatok hatalma és befolyása is nő (Greenwood, 2007). A számos, igazságosságra koncentráló vizsgálat közül Weaver és Trevino (2001) a szervezeti igazságosság perspektívájából vizsgálták az EEM szerepét az etikai programok végrehajtásában, Harris szintén az igazságosság koncepciójára alapozva vizsgálja az EEM gyakorlatot (Harris, 2002). Crane és Matten (2007) tankönyvükben összekapcsolják a jogok, az igazságosság és a méltányosság szempontjait.

Az **egyes vallások** tanításaira épülő analíziseknek szintén nagy hagyománya van: Stackhouse és munkatársai ókori héber tradícióktól kezdve számos, keleti és nyugati vallás tanítását alkalmazzák üzleti, valamint ezen belül és ezekkel integrált módon az EEM gyakorlatokra is (Stackhouse, 1995). Johnson (1995) saját gyakorlati tapasztalataira épülve javasolja a munkavállalói kapcsolat keresztény alapokra való helyezését, a szervezet „*egymást kölcsönösen támogató és kiegészítő közösség*”-ként való értelmezését, a munkavégzési rendszerek radikális átalakítását az emberi méltóság és a szeretet paradigmájára építve. Cortright és Naughton (2002) – a Katolikus Egyház társadalmi tanításaira építve – EEM rendszereket (képzés-fejlesztés, kompenzáció, munkakör tervezés) vesznek górcső alá, és konkrét modelleket alkotnak, mint a teljes emberi fejlődés modellje (Alford és Naughton, 2004), a humanisztikus munkatervezés (Murphy és Pyke, 2002). Hegedűs (2010) a Biblia alapján határozza meg a legfontosabb HR alapelveket. Ezekre az analízisekre egyszerre jellemző az igény az egész modern vállalat alapértékeinek megváltoztatására, illetve az egyes gyakorlatokban a vallásos – nemcsak keresztény, hanem hindu, muszlim, konfuciuszi – értékrendeknek a megjelenítésére.

Az utolsó 20 év vizsgálódásait a jogokra, illetve az igazságosságra épülő analízisek mellett a „tradicionális” nézőpontok (egy univerzális keretrendszer, vagy több keretrendszer párhuzamosan) jellemezték. Legge (1996, 1998) nagy hatású elemzésében négy iskola, az utilitarista, Rawls rendszere, illetve a kanti és az arisztotelészi erényetika alapfeltevéseinek fényében vizsgálja a puha és kemény EEM szemléletet, és hangsúlyozza, hogy az EEM elemzése és értékelése nagyban függ attól, hogy melyik etikai keretrendszert alkalmazták.

Schumann (2001) öt etikai gondolatkörből álló etikai keretrendszert ajánl az EEM etikai szempontú elemzésére: utilitarista, jogokon alapuló, igazságosság, gondoskodás alapú és erényetikai gondolatkört. Érvelésében választását azzal indokolja, hogy ezen

iskoláknak részletes és kimunkált filozófiai háttérodalma van, általában ezek használatosak a morális döntéshozatalban, illetve egymástól határozottan különböző nézőpontot képviselnek. Kujala és Pietilainen (2007) a Reidenbach és Robin (1990) által kialakított négydimenziós skálát (amely az egoizmust, relativizmust, deontológiát, igazságosság szempontjait tartalmazta, lásd 3.1 fejezet) bővítette ki a feminista etikák keretrendszereivel, és ezekre épülve vizsgálta a diverzitás politikákat.

Összefoglalóan ezekben az elméleti és gyakorlati vizsgálatokban az etika és az EEM összekapcsolására többféle logikát követtek a szerzők:

1. az adott etikai iskolá(k)ból kiindulva megvizsgálták, hogy ezek külön-külön, illetve együtt mennyire, és hogyan alkalmazhatók az EEM elméletére és gyakorlatára (Schumann, 2001; Koehn, 2002).
2. egy vagy több etikai keretrendszer alapján értékelték az EEM egészét vagy valamely aspektusát, az elméleti alapfeltevéseket vagy a szervezet gyakorlatát, a szervezeti kultúrát (pl. kemény vagy puha EEM) (Legge, 1998; Weaver és Trevino, 2001; Kujala és Pietilainen, 2007; Ackers, 2009; Montemayor, 2006).
3. megkísérelték azonosítani és besorolni, hogy a szervezetek, vagy a szervezeti szereplők tetteiben, magatartásában, retorikájában, dokumentumaiban milyen etikai alapelv(ek) érvényesülnek (Fisher, 1999; O'Higgins és Kelleher, 2005; Wasieleski és Weber, 2009).
4. azonosították és csoportosították az érintettek által etikailag problémásnak vélt, EEM tevékenységhez kötődő eseteket, valamely etikai keretrendszer alapján (Wiley, 1998; Wooten, 2001).

Az etika és EEM területének összekapcsolásakor fontos az etikai alapállás explicitté tétele, hiszen ahogy később részletesen kitérek rá, az egyes keretrendszerekben már a modern szervezet, vagy az EEM alapfeltevései sem azonos logika mentén, illetve azonos eredménnyel kerülnek górcső alá. Saját vizsgálatomban az **etikai pluralizmust** szeretném képviselni. Goodpaster (2007) véleményére építve úgy gondolom, hogy az egyéneknek és a szervezetnek is a morális képzelőerő, ahogy ő nevezi „**morális éleslátás**” fejlesztésére van szükségük, amely nem a merev szabályoknak, vagy alapelveknek való megfelelést jelenti. Ez azért is alapvető, mert a szervezeti helyzetek sokszor nagyon komplexek, számos érintett jogai, érdekei, kötelezettségei szerepet játszanak, és egymással feszültségben vannak jelen. Ezek vizsgálatában (és megoldásában is) egy lehetséges út, hogy elfogadó és sokszínű módon több nézőpont, keretrendszer, azaz morális pluralizmus legyen jelen (Greenwood, 2007:571). Greenwood (2007) kiemeli és hangsúlyozza az érintett elméletet és ennek pluralista természetét: ebben a Freeman (1984) nevéhez kötődő gondolatkörben egyértelműek a kanti gyökerek, amelyek a munkaadó és munkavállaló jogait és kötelezettségeit hangsúlyozzák, az utilitarista gondolkör megjelenik a tettek eredményének hangsúlyozásában, a méltányosság és igazságosság a munkavállalói részvétel és a szervezeti folyamatok átláthatóságát illetően.

3.4.5. Milyen szinteken értelmezhető az etikai vizsgálódás az emberi erőforrás menedzsmentben?

Az 1990-es években jellemzően két szinten vizsgálták az EEM tevékenységhez kötődő etikusságot: a makroszintű elemzésekben a kanti és az utilitartista etikai elméleteket alkalmazták az EEM egészére, mikroszinten pedig az igazságosság- és méltányosság-elméleteket, a munkavállalói jogok szempontjait alkalmazták meghatározott EEM gyakorlatokra, helyzetekre (Greenwood, 2002; Greenwood és deCieri, 2007). Martin és Woldring három lehetséges elemzési szintet határoz meg: (1) az EEM alrendszerének etikai szempontú vizsgálatát, (2) az egész EEM tevékenység etikai aspektusait, és (3) az EEM szerepének vizsgálatát a vállalati szintű etikai kérdésekben (Martin és Woldring, 2001).

	Jellemző kérdés, fókusz	Kapcsolódó tanulmány
Makro (rendszer) szintű elemzések	- A modern gazdasági környezet és rendszer, a vállalat alapfeltevéseinek, működésének etikai szempontú elemzése. - Az EEM különböző felfogásainak (pl. puha és kemény EEM), alapfeltevéseinek etikussága.	Legge (1998) Bauman (1993) Ackers (1999) Guest (2007)
Mezo (vállalat, szervezet) szintű elemzések	- A vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához való hozzájárulás, az ebben való részvétel és felelősség kérdései. - A vállalatban belüli etikai bajnok szerep, illetve az etikus szervezeti kultúra, etikus kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrálnó vizsgálatok.	Lepak és Colakoglu (2006) Orlitzky és Swanson (2006)
EEM szervezet, funkció szintjére koncentrálnó	- Az EEM alrendszerek bizonyos etikai szempontrendszer(ek) alapján történő vizsgálatai. - Az EEM tevékenységhez kötődő etikai problémák általános, illetve speciális esetek kiragadásával történő vizsgálatai. - Az egyes EEM feladatok vagy szerepek (pl. Ulrich, 1997) etikusságának, ezek konfliktusainak, az EEM tevékenységhez kapcsolódó szerepkonfliktusok elemzése. - A munkahelyi etikátlan viselkedés, munkavállalói etikátlanság, deviancia vizsgálata és kezelése.	Mathis és Jackson, (2006) Alford és Naughton (2004) Murphy és Pyke (2002) Wooten (2001) Wiley (1998) Ulrich és Beatty (2001) Cardy és Selvarajan (2006) Schumann (2001)
Mikroszintre, egyéni szintre koncentrálnó elemzések	- Az EEM tevékenységhez és szerephez kötődő egyéni morális döntéshozatal, az egyéni észlelések és értelmezések vizsgálatai.	Wooten (2001) Dachler és Enderle (1989). O'Higgins és Kelleher (2005)

2. táblázat. Az etikai vizsgálódások szintje, jellemző kérdések és kapcsolódó munkák az emberi erőforrás menedzsmentben (saját összeállítás)

A szintek természetesen – mind elméleti, mind gyakorlati értelemben – szorosan kötődnek egymáshoz, tehát a csoportosítás mesterséges és helyenként erőltetett is: pl. az egyes EEM szerepek etikussága és ennek egyéni észlelése, a kapcsolódó egyéni morális viselkedés szoros kapcsolatban van egymással. A következőkben a három szintet kibővítve négy lehetséges szintet tekintek át röviden: minden szinten bemutatok egy vagy több, erre a szintre koncentráló, meghatározó munkát, az alkalmazott etikai nézőpont, illetve egy-vagy több, általam relevánsnak vélt gondolat bemutatásával (lásd 2. táblázat).

Vállalat egészének etikussága – ehhez kapcsolódóan az emberi erőforrás menedzsment funkció etikussága

Az EEM etika alapkérdésének tekinthető, hogy a jelenleg uralkodó piacgazdaságban és szervezetekben az EEM bármilyen elmélete és gyakorlata lehet-e egyáltalán etikus? Legge (1998) értelmezésében ez a kérdés indukál még két következő felvetést. (1) Mit is értünk etikusságon? Ha pedig az etikus EEM nem csak utópikus elképzelés, és létezhet etikus EEM, akkor: (2) milyen jellemzőkkel bírhat ez a valóságban? Amennyiben a kapitalista berendezkedést etikusnak tekintjük (vagy legalábbis látjuk a lehetőséget az etikus vállalati viselkedésre e berendezkedés keretein belül), akkor erre épülve ez az EEM esetében is lehetséges. Az azonban kérdés, hogy egy alapvetően etikátlan gazdasági rendben lehetséges-e etikus EEM tevékenységet végezni, a munkavállalókat etikus módon kezelni (bármilyen etikai keretrendszer alapján).

A kérdésre adott válaszok számosak. Marx (és követőinek) argumentuma alapján a kapitalista vállalatokban az embereket kizsákmányolják, megfosztják őket képességeik és kreativitásuk, szabadságuk korlátok nélküli gyakorlásától. Az embereket a profit elérésének érdekében dehumanizálják, a tárgyakhoz hasonlóan hasznosítják (eltárgyasítják), kizárják őket a döntéshozatalból, amely a munka elidegenedéséhez vezet. A marxista gondolatkörben a kapitalista rendszer és szervezet egyértelműen etikátlan, az EEM egyértelműen a kizsákmányolás és manipuláció eszköze (Wray-Bliss és Parker, 1998). „*Mutass nekem egy gondoskodó kapitalistát, és én mutatok egy vegetáriánus cápát*” – jellemzi Legge a marxizmus szkepticizmusát. (Legge, 1998)

Bauman (1993) véleménye szerint a kapitalista szervezetekben az egyének viselkedése szigorú szabályok közé szorított, és számos eszközzel kontrollált (pl. bürokratikus és kulturális módszerekkel), hiszen a vállalati cél, a nyereségesség elérése érdekében szükséges a kollektív cselekvés. A vállalati kontroll és nyomás, helyenként az uniformitás kiszorítja és leépíti az egyéni etikai felelősségvállalást és morális érzékenységet. A szervezet azt várja el az alkalmazottaktól, hogy azt tegyék, amit a főnök mond, nem pedig azt, amit jónak, helyesnek éreznek saját értékrendjük és mércéjük szerint (Jackall, 1988). Összességében a vállalat intézményesült formában erodálja az egyéni lelkiismeretet és moralitást – hogyan is lehetne ez a képződmény etikus? (Bauman, 1993) McIntyre (1997) úgy véli, a menedzsment maga nem lehet etikus, hiszen alapvetően a munkavállalók manipulálásán alapul. Ráadásul a szervezetben való nem kiegyensúlyozott, fragmentált fejlődés következtében az egyének lényegi identitása sérül, és korrodálódik a morális karakter (Wray-Bliss, 2007:520; Legge, 2005:36).

Legge (1998) elemzésében Adam Smith eredeti elképzelése a decentralizált és szabad piacról, a versenyről, a kereslet-kínálat önszabályozásáról a saját korában etikusabbnak volt tekinthető, mint a korabeli merkantilista gazdasági berendezkedés. Az utilitarista keretrendszerben a smithi kapitalizmus az egyéni szabadság és a termelési hatékonyság kombinációja, amelyben minden egyén – racionális önérdékét követve – hozzájárul a társadalom jólétéhez. Már Smith is felhívta azonban a figyelmet arra a veszélyre, amikor a gazdasági erő kevés szereplő kezében összpontosul, és torzul a piac. Jelenleg egyértelműen ez a helyzet – a globális vállalatok komoly gazdasági-politikai hatalommal bírnak. Ráadásul kérdéses a szabad választás és a tranzakciók fair minőségének kitétele is. Fairnek nevezhetünk egy tranzakciót, ha a felek szabadon (kényszer nélkül) dönthetnek, és azonos informáltsági szinten vannak. De a mai vállalatokban vajon mennyiben tekinthető a munkaadó és munkavállaló közötti viszony fairnek? Milyen valós választási lehetőségei vannak egyáltalán az egyénnek a munkába való belépéskor (ha az alternatíva a munkanélküliség), hogyan utasíthatja vissza egy munkavállaló a kötelező túlórákat, az etikátlan főnöki utasítást (ha az alternatíva az elbocsátás)? Hogyan lehetne az egyén azonos informáltsági szinten, amikor a vállalatok kontrollálják a médiát? Ezek alapján komoly dilemma, hogy akár az utilitarista keretek között is nevezhetjük-e etikusnak jelen működésében a kapitalista vállalatot.

Az EEM mint tevékenység alapfeltevéseinek etikussága

Számos elméleti és gyakorlati munka vizsgálja etika szempontok alapján az alapvető EEM modellek (mint a puha és kemény EEM, vagy a SEEM) alapvetéseit, illetve működését. Legge (1998) elemzésében a kemény és puha EEM modellt vizsgálja: magyarázatában egyedül az utilitarista szempontrendszer az, amelyben elképzelhető a kemény EEM modell etikussága, amennyiben biztosítja a szervezeti túlélést, és ezáltal a nagyobb társadalmi hasznossághoz vezet (az értékelésnek azért vannak megvalósíthatósági problémái). A kanti modell szempontjai alapján a kemény modell határozottan etikátlan, hiszen a munkavállalókat eszközként, nem pedig célként kezeli. Az erényetikában a kemény EEM szintén nem tekinthető etikusnak, hiszen a személyiség kiegyensúlyozott fejlődése távolról sem biztosított. A puha EEM analízise már kedvezőbb képet mutat(hatna): az utilitarista szempont pozitív értékelése mellett az erényetika alapfeltevéseinek megfelelő lehetne, azonban mint Legge rámutat, az egyénre erőltetett munkahelyi szerepek alapvetően eltorzíthatják a valós erényeket, a munka-alkoholista életmód megakadályozza a magánéletben, a családban való kiteljesedést, és a harmóniát. A puha EEM a kanti próbán is átmehetne, ám többek által felvetett kérdés, hogy a retorika és valóság ezekben a szervezetekben mennyire tér el egymástól.

Guest (2007) elemzésében az EEM modellekhez kapcsolódóan úgy véli, hogy a SEEM rendszer és szervezet, amely elvileg a munkavállalók menedzselésével foglalkozik, valójában (1) ignorálja őket, figyelmen kívül hagyva érdekeiket, (2) sőt az EEM a kizsákmányolás fő eszközévé válik. Míg az előbbi jelenség különösen jellemző a kemény EEM rendszerekre, amelyekben nemhogy a munkavállalók érdekei, de még pozitív, negatív vagy semleges reakciói sem jelennek meg (egyfajta fekete dobozként vagy

robotként ábrázolja őket), addig a puha EEM rendszerekben – Legge (1998) analízisének megfelelően – az EEM a manipuláció központi eszközévé válhat.

Ackers (2009) a megtévesztés (etikátlanság) három alapvető formáját értelmezi az EEM tevékenység alapfeltevéseit illetően. Az (1) aranybika szemléletmód minden emberi értéket alárendel az üzleti, gazdasági megfontolásoknak. Az emberi lényt újradefiniálja a maga komplex anyagi, társas, spirituális szükségleteivel együtt, és személytelen gazdasági kategóriává (erőforrássá) fokozza le. A gazdasági és üzleti terminológia meghatározza és alakítja az egyéni motivációkat és szükségleteket, minden EEM döntésnek (amelyet üzleti döntésnek tekintünk) van költsége és megtérülése. A már említett fauszi paktumnak megfelelően, az aranybika szemléletmódot követő EEM eladta lelkét, és most „*az aranybika, a hamis értékek oltárán áldozik*” (Ackers, 2009:463).

A (2) felvilágosult önérdékkövetés szemléletmód képviselői azt állítják, hogy mivel a vállalatnak hosszú távon érdeke, hogy a munkavállalókkal (és egyéb érintettekkel) bizalmon alapuló, belső integritást tükröző kapcsolatokat alakítson ki, erre épülve érdekében áll az ezt megalapozó etikus viselkedés is. Ebben a keretrendszerben a felvilágosult vállalat saját önérdékét követve, minden külső (állami, társadalmi) vagy belső (pl. szakszervezetek) nyomás nélkül is etikusan fog viselkedni a munkavállalóival. A valóságban több szempontból is problémákat rejt ez a nézőpont. Egyik oldalról a szervezeti bizalom, a szervezeti integritás, az etikus viselkedés és a vállalati sikeresség kapcsolatának vizsgálata ellentmondásos eredményeket produkáló, kevésbé egzakt terület. Másik oldalról a vállalatok sokszor alárendelik a valódi hosszú távú célokat is a rövidtávú érdekeknek (például a vállalati retorikában a hosszú távú fenntarthatóságot a rövidtávú túlélésnek), ráadásul a mobil, általában tranzakciós alapon szerződő vállalatvezetés számára a hosszú táv fogalma nem is feltétlenül releváns fogalom. Erre épülve a felvilágosult önérdéken alapuló etikusság meglehetősen bizonytalan, esetlegesnek tekinthető.

A (3) boldog család szemléletmód követői úgy érzik, hogy a vállalat és a munkavállalók kapcsolata egy boldog családhoz hasonló, amelyet a szakszervezetek és az állam csak elrontana. Ez a szemlélet a paternalizmus alapelvein nyugszik, de nélkülözi annak érzelmi jellegű kötődéseit (pl. már nem családok egymást követő generációi dolgoznak egy vállalatnál, életük végéig), alapvetően kalkulatív bázison nyugszik, és sokszor alapvetően képmutató (pl. nem egyenlő mértékben fókuszál egyes munkavállalói csoportokra). Ami megmarad, az a munkavállalók alárendeltsége és kiszolgáltatottsága.

Ackers (2009) végül kiemeli, hogy különbséget kell tenni a munkavállalóhoz köthető etikusság, mint a társadalom felé irányuló kirakat és maszk, a rövidtávú haszonmaximalizálásra és önérdékkövetésre épülő gazdasági tevékenységet legitimáló szemlélet és gyakorlat; illetve a munkavállalók iránti valódi elkötelezettségen nyugvó etikai szerep között, amelyben a partnerség, a lojalitás és a szervezet morális közegként való felfogása a valódi cél. (Ez egyértelműen kapcsolódik a gazdaságetika különböző értelmezéseiben kirajzolható eltérő irányokhoz, többek között az Aasland (2009) által felvetett az *ethics in business* vagy *ethics for business* dilemmához.)

Az EEM hozzájárulása a vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához

A vizsgálatok másik csoportja a vállalati etikussághoz való hozzájárulásra és az ebben való részvételre, a vállalatban belüli etikai bajnok szerepre (Greenwood, 2007), illetve az etikus szervezeti kultúra és kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrált. Ezeknek egyik irányát azon alapfeltevés determinálja, hogy az egyéni etikusságot befolyásoló kontextuális tényezők alakításában (mint a javadalmazási rendszer, a szervezeti kultúra, a szerepek formális leírásai) az EEM területnek nagy szerepe van (Crane és Matten, 2007), az EEM hatókörébe tartozó tényezők tehát a vállalat össz-etikusságát is nagyban fogják befolyásolni.

Orlitzky és Swanson (2006) amellett érvel, hogy az EEM tevékenység alapvetően elősegítheti a vállalat felelős viselkedését azáltal, hogy az EEM rendszerek működésében (különösen a kompenzáció, teljesítményértékelés, kiválasztás, képzés-fejlesztés rendszerében) az elméletben és a gyakorlatban következetesen a felelős szervezeti viselkedéshez kapcsolódó értékeket képvisel, azaz érték-hangolt (*value attuned*), és így kialakítja, fejleszti és újratermeli a felelős viselkedést támogató szervezeti kultúrát. A kiválasztás területén ez például azt jelentheti, hogy az egyének kognitív morális fejlettsége, illetve a morális érzékenység és morális receptivitás (*moral receptivity*) fontos kiválasztási szempontok (és persze a képzésben is megjelennek), illetve a vállalat valóban a munkaerő diverzitására törekszik, feltételezve hogy a sokszínű munkaerő fogékonyságában is sokszínűbb, és így nagyobb biztonsággal érzékeli a különböző érintettek értékérvárásait. A kifejezetten homogén közösségek hajlamosak lehetnek bizonyos alternatívák kizárására, kollektív morális racionalizálásra. A teljesítményértékelés céljai között a gazdasági célok mellett társadalmi, ökológiai, morális célok is szerepelnek, amelyeket a szervezet közösen határoz meg (esetleg külső érintettek bevonásával), és amelyek a kompenzációs rendszerben is megjelennek. Kétséges persze, hogy egy alapvetően individualista, versenyző szervezeti kultúrában kitűzhetők és elérhetők-e olyan társadalmi, morális célok, amelyek eléréséhez bizalomra, együttműködésre lenne szükség? A szerzők érvelésében az értékre hangolás egyben a szervezeten belüli morális integritást is kell hogy jelentse. Az értékre hangolt szervezeti kultúra az egyéni és szervezeti miópia ellenpontjának tekinthető, amely általában a személyes értékek tagadását, az érintettek elvárásai értékoldalának figyelmen kívül hagyását, és ezáltal a gazdasági célokra való kizárólagos koncentrációt jelenti (Orlitzky és Swanson, 2006).

A vállalat számos érintett érdekei, igényei, szükségletei között egyensúlyoz: abban, hogy ezek közül ne csak a domináns érdekek teljesüljenek, és a szervezet felelősen, etikusan viselkedjen, fontos szerepe lehet az érintett elméleten alapuló stratégiai EEM szemléletnek. Lepak és Colakoglu (2006) elemzésükben példaképpen bemutatják a Costco nevű szupermarket láncot (a Wal-Marttal kontrasztban), amely árversenyző stratégiát követ a piacon, de munkavállalóinak a konkurenciánál 42%-kal magasabb bért fizet (egyéb juttatások mellett), és pénzügyi teljesítménye mégis elfogadható. A szerzők úgy vélik, hogyha vállalati életciklusokban gondolkodunk, kialakítható az érintetti igények figyelembevételének egyfajta ritmusa, amelyben bizonyos vállalati szakaszokban más-más

érintettek kerülnek a fókuszba (pl. korai szakaszban a befektetők, érett szakaszban a munkavállalók). Az etikusan működő EEM rendszereknek alapvetően ezt a stratégiai látásmódot kell támogatni.

Az EEM alrendszerek vizsgálata, etikai problémák és etikailag kérdéses esetek

A tevékenységhez kötődő etikai problémák, etikátlan gyakorlatok azonosítására, csoportosítására is különböző hozzáállásokkal találkozhatunk. Egyes szerzők a vállalati gyakorlatban található speciális, összetett esetekre koncentrálnak, amelyek az igazságosság, megbízhatóság és társadalmi felelősségvállalás kérdéseivel hozhatók kapcsolatba, és különösen nehéz őket megoldani: pl. olyan munkavállalók kezelése, akik már régóta a vállalat alkalmazásában állnak, de a szervezeti változások miatt elvesztették munkájukat, vagy a dohányzási tilalom a munkahelyen (Mathis és Jackson, 2006). Mások általánosan megfogalmazott etikai problémaköröket vizsgálnak, mint diszkrimináció, pszichológiai tesztek alkalmazása, szakszervezeti tevékenység blokkolása, munkavégzési rendszerek kialakítása, munkabiztonság, fegyelmezési gyakorlatok, személyiségi jogok, kiszervezés és elbocsátás, adatok bizalmas kezelése (Wooten, 2001). Az elemzésekben egyaránt megjelenik az adott terület (EEM rendszer: pl. kiválasztás, vagy problématerület: pl. favorizmus) rendszerszintű elemzése, és a rendszer működése nyomán felmerülő (EEM tevékenységhez kötődő elemzés), illetve a munkavállalók (vezetők, beosztottak) etikátlan viselkedésének vizsgálata az adott helyzetben.

További csoportot képezhetnek azok a munkák, amelyek az esetek listázására, kategorizálására törekednek. Wooten (2001) a gyakorlatra építve kísérletet tett az etikai dilemmák valóban alapos kategorizálására. Öt általános etikai probléma kategóriát értelmezett a nyolc EEM rendszerben, így negyven potenciális etikátlan viselkedést, gyakorlatot azonosított, amelyet az EEM elkövethet. Ezek az etikai probléma kategóriák (1) a megtévesztés és összejátszás, (2) az adatok nem rendeltetésszerű használata, (3) a manipuláció és kényszerítés, (4) az értékek és célok konfliktusai, (5) a szakmai felszínesség. Modelljében hangsúlyozza az egyéni, szervezeti és szakmai etikusság, illetve az elvárások konfliktusát és ezek hatását az EEM tevékenységre (Wooten, 2001).

Izgalmas vonulat a kutatásokban az észlelés (és az észlelési torzítások) nagy szerepe az EEM tevékenység etikusságával, illetve az etikus magatartással kapcsolatban (ehhez kapcsolódóan ismét előkerül a kommunikáció fontossága és az etikus viselkedés fejlesztésének lehetőségei). Cardy és Servajaran (2006) kutatásaikban az etikus magatartás teljesítménymenedzsment rendszerbe való integrálásának lehetőségeit (és nehézségét) elemzik, illetve az egyéni teljesítmény és az etikátlan munkahelyi viselkedés észlelését vizsgálják. Meglepő eredményük, hogy az etikátlan viselkedés észlelése negatív kapcsolatban van a teljesítménnyel: minél „sikeresebb” valaki, annál kevésbé észlelték (vagy kommunikáltak) az etikátlan magatartást (amelyet egyébként 6 dimenzióban értelmeztek: megvesztegetés, csalás, hamisítás, hamis riportok készítése, munkatársak etikátlan kezelése, vállalati erőforrások) (Cardy és Selvarajan, 2006). Wiley (1998) kutatásában az EEM tevékenységhez köthető etikátlan jelenségek komolyságát és gyakoriságát, illetve a nem, hierarchikus pozíció, vállalati nagyság, iparág ezek észlelésére

gyakorolt hatását vizsgálta: ez utóbbit illetően kevés valóban jelentős eltérést talált. Az EEM területek között az áramlás, a kompenzáció, illetve a munkavédelem és egészség területén észleltek leggyakrabban etikátlan eseteket; az esetek súlyosságát illetően ugyanezen területek, csak más sorrendben jelennek meg (az etikailag legsúlyosabb eseteket a munkavédelem és egészség területén észlelték). Wiley tanulmányának – illetve az ebbe a csoportba tartozó kutatási eredmények jelentős részének – értelmezését nehezíti, hogy hiányzik az etika fogalmának és az etikai keretrendszereknek a tisztázása mind a kutató, mind pedig a kutatásban résztvevők részéről.

Dachler és Enderle (1989) rámutatnak arra, hogy az EEM funkció képviselőinek alapfeltevései, értékei alapjaiban határozzák meg azt, hogy egyáltalán észlelik-e az etikai kérdéseket, azaz a morális érzékenység jelentőségét hangsúlyozzák (bár a szókapcsolatot nem használja).

Az EEM szerepek

E vizsgálatok egyik csoportjába az EEM szakmai, szervezeti és személyes szerepek kapcsolataiban megjelenő konfliktusok etikai szempontú elemzése sorolható. Wooten (2001) értelmezésében az EEM szerepben az egyén folyamatosan egyensúlyozik személyes, szakmai és szervezeti etikai alapelvek és elvárások között. Akkor beszélhetünk etikai dilemmáról, ha az EEM szakértő feladatának elvégzése közben olyan különböző elvárásokkal szembesül, amelyek során a személyes, a szakmai és szervezeti értékek, alapelvek, hiedelmek, elvárások, szükségletek egymással konfliktusba kerülnek (Wooten, 2001:165). Etikátlan viselkedésről akkor beszélhetünk, ha egy EEM funkcióhoz köthető döntés, vagy ennek eredményeképpen kialakuló magatartás egyéni vagy szervezeti szinten kárt, sérülést okoz. Fontos, hogy a képviselt értékek, illetve az elvárások kongruensek legyenek (ez megint a morális integritást hangsúlyozza).

Wiley (1998) az etikai problémák megoldása során azonosít EEM szerepeket: a nyolc szerep közül (egy-egy helyzetben több szerepet is azonosítottak a megkérdezettek) az esetek 94%-ában „Nyomozó” szerepben észlelték magukat, amelyben etikai szempontból nem egyértelmű helyzeteket próbáltak tisztázni, 92%-ban „Monitoring” feladatkörben (amikor is a törvényeknek, illetve belső szabályoknak való megfelelést ellenőrizték), 89%-ban pedig „Szervezeti szereplő” szerepkörben (amikor a szervezet valamely döntését vagy magát a szervezetet kellett megvédeni valamely külső szereplőtől). A szerzők a többi szerep (Tanácsadó, Képző-fejlesztő, Munkavállalói érdekképviselő, Megkérdőjelező, Mintaadó) említési arányát nem részletezik – de az sokat elárul, hogy egyértelműen a (külső-belső) kontroll típusú szerepeket észlelték gyakorinak.

Meglepő módon kevés vizsgálat irányul a klasszikus EEM szerepek etikusságának elemzésére. Mind Storey (1992), mind Ulrich (1997) szerepmátrixa kapcsán megjelenik az EEM szerep sokszínűsége, amely abból adódik, hogy sok különböző feladat, kötelezettség és felelősség van jelen, amelyek sokszor egymással (extrém esetben adott szerep saját magával is) ellentétesek. Ugyanakkor kimondottan etikai szempontok egyik szerzőnél sem jelennek meg. Direkt módon megjelenik azonban az etikusság Ulrich és Beatty (2001) következő csoportosításában, amelyben az EEM szerepeit már nem partneri, hanem

játékosi szerepekként értelmezik. Ezek közül különösen izgalmas a „lelkiismeret” szerep: ezt a szerzők olyan belső bírói szerepként (*conscience referee*) értelmezik, amely biztosítja, hogy a szervezet és tagjai a szabályoknak megfelelően, azok betartásával tevékenykednek. Ez azért fontos – a szerzők értelmezésében –, mert a szabályok áthágása közép- és hosszútávon visszaüthet a piac, illetve a társadalom megítélésében, vagy akár csökkentheti a vállalat vonzerejét a munkavállalók szemében (az érvelésben kissé keveredik a jogkövetés és az etikusság fogalma; illetve a szerzők egyértelműen a megtérülő jellegű etikusságra építenek). A „lelkiismeret” szerep nem hálás (és nem vágyott) szerep, az őszinte, és az igazságra, a gyanús és egyértelműen problémás esetekre, gyakorlatokra rámutató játékos a pálya szélére kerülhet, vagy le is cserélhetik. A jelen gyakorlatban – vélik a szerzők – az EEM sokszor az etikai problémákkal az esetleges botrány (szexuális zaklatás, beszámoló meghamisítása, környezetszennyezés) kirobbanása után szembesül (mint tűzoltó vagy a kárcsökkentésben résztvevő), ezért fontos lenne az EEM stratégiai és proaktív szerepe és etikai irányítóként való funkcionálása.

Az EEM szerepekhez köthető emblemikus kutatás Magyarországon a 2004-ben útnak indított HR Tükör kutatás (Bokor et al., 2005), amelynek első fázisát azóta már három további forduló követte. A kutatók elsődlegesen azt vizsgálták, hogy Magyarországon mennyire tekinthető érvényesnek az eredeti Ulrich (1997) modell, az EEM munkához kapcsolódóan az érintettek elvárásai mennyiben különbözőek, milyen kompetenciákat tartanak a legfontosabbnak (Bokor et al., 2005). A kutatás számos izgalmas eredménye közül most csak azokat a gondolatokat emelem ki, amelyek a szerepek ellentmondásait és etikai aspektusait illetően érdekesek lehetnek. Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgálat alapvetően menedzsment és EEM fókuszú: a szerzők különböző vezetői szintek (felső, közép és alsó szint) és az EEM képviselőinek véleményét, észlelését ütköztetik, más szervezeti érintettek véleménye nem jelenik meg.

A vizsgálat tanúsága szerint az EEM terület képviselői és a vállalatvezetés eltérő módon érzékeli és értékeli a különböző szerepeket, ezek tartalmát és fontosságát. A kutatás résztvevői által 36 kompetenciából összeállított fontossági listán mind a két csoportnál az „Etikusság” a legmagasabb értékkel rendelkező, legfontosabb kompetencia. Amikor azonban az egyes kompetenciák összefüggéseire alapuló, faktorelemzéssel létrehozott kompetenciamodelleket nézzük, a vezetés és az EEM szakértők által alkotott modellben már különbséget találunk. A vállalatvezetés kompetencia modelljében az etikus viselkedés, a felelősségvállalás, az empátia, a kooperatív magatartás a legfontosabb alap kompetenciák között jelennek meg, míg ezeknek a személyes kompetenciáknak a fontosságát az EEM terület képviselői jóval hátrább sorolták, ezek szerint nem érzékelve ezeket az elvárásokat (vagy talán ezek nem valódi követett gyakorlatot tükröznek, csupán vallott elvárások?). Összességében a kutatók értelmezése alapján a vállalatvezetők azt vallották, hogy az EEM vezetőkben és szakértőkben egyaránt „érett és kooperatív partnert” keresnek, míg az EEM „profli szolgáltató” szerepben definiálta magát. Fontos eredmény (és a kutatás 2009-es, negyedik fordulójában is tartja magát), hogy a vezetők fejében kevésbé jelenik meg a négy szerep, csak az operatív-stratégiai tengely mentén differenciálva, két szerepben gondolkodnak.

A négy szerepet illetően a kutatás egymástól élesen eltérő „állapotokat” rajzolt fel. Az adminisztratív szakértő szerepet az érintettek alapvető fontosságúnak érezték (az „elvárt minimum”), hasonló szerep-elvárásokról számoltak be, és fejlődési lehetőségként a hatékonyság fejlesztését jelölték meg. Ebben a szerepben különbségekről inkább egyes szervezeteknél – és nem általában – beszélhetünk, ahol a vállalatvezetők fejében (és ennek megfelelően a szervezeti működésben) az EEM tevékenység be van zárva ebbe az operatív, adminisztratív, feladat-orientált és végrehajtó szerepbe, az EEM képviselői azonban szeretnék innen kitörni (és leginkább a stratégiai partneri, illetve a változási ügynök szerepek felé elmozdulni). Ebben a szerepben az adminisztratív rendszerek működtetéséhez kapcsolódva megjelenhetnek etikai elvárások és kritériumok, mint például az igazságosság vagy a titoktartás kérdése, illetve ehhez kapcsolódva etikai konfliktusok is (pl. melyik vezető milyen adathoz juthat hozzá).

A stratégiai partner szerephez kapcsolódóan kevésbé elméleti, inkább gyakorlati dilemmák fogalmazódtak meg: minden érintett szeretné, ha az EEM jelentősebben járulna hozzá a szervezet stratégiai döntéseihez, ezt a hozzájárulást azonban a kutatás tanúsága szerint eltérő koordináta-rendszerekben és fogalomkörben értelmezik. Az EEM terület képviselőinek egy része még mindig úgy érzi, nem teljesíti ezeket az elvárásokat, harcolnia és bizonyítania kell ezért a szerepért.

A változási ügynök szerepben élesen kirajzolódtak a szerepben érzékelt belső ellentmondások. A gyakorlatban az EEM képviselői számára szintén egyértelmű, hogy a szervezeti változásokban vállalt aktív szerep, és ehhez kapcsolódva a munkaadói elvárások fókuszba helyezése nagyban rombolhatja az EEM iránti bizalmat (és konfliktusban állhat az érdekképviselő szerep elvárásaival). Mégis ezekben a változásokban való aktív (optimális esetben pro-aktív) részvétellel az EEM kitörhet a csak adminisztratív szerepből, és elismerést vívhat ki. Ebben a szerepben (pl. jelentős leépítéssel is járó vállalati átalakítás során) az érintettek elvárásai konfliktusba kerülnek egymással, és kérdés, hogy az EEM milyen fókusszal, mennyiben képes, mennyire akarja egyáltalán ezeket az érintetti igényeket figyelembe venni.

A kutatás alapján leginkább gyengének értékelt, és leginkább ellentmondásokkal terhes, zavaros elvárásokat hordozó szerep az érdekképviselő szerep. Egyik oldalról ebben a szerepben nagyon sok szinten és területen tapasztalnak érdekkonfliktust az EEM szakértők: sok helyzetben megjelenik a munkavállalók és vezetők konfliktusa (konkrét ügyekben, mint teljesítményértékelés, karrierlehetőségek, belső fegyelmi ügyek, illetve általános ügyekben, mint a kompenzáció vagy belső kommunikáció területe); de megjelennek náluk a közép- és felsővezetők ellentétei is (pl. létszámok és forrás elosztás); akár közvetlenül felelősek lehetnek az érdekvédelmi szervezetek vs. vállalatvezetés közötti ellentétek kezeléséért (pl. bérmegállapodások, participáció), de megemlíthetjük az anyavállalat és régiós központ közötti konfliktusokat is. A használt metaforák sokasága és diverzitása (pl. tyúkanyó, bűnbak, hangulatfelelős) is arra utalnak, hogy kevésbé tudják kiegyensúlyozni a több forrásból származó, érzékelt és konstruált elvárásokat. Egymásnak feszülnek olyan elvárások, mint az egyenlőség, igazságosság vs. a méltányosság és empátia elvei, egyes helyzetekben a facilitátor, a döntőbíró illetve a szövetséges szerep. A kutatás alapján a szervezeti érintettek kevésbé bíznak az EEM-ben: az alsóvezetők például

úgy vélik, hogy egyértelműen a felsővezetés érdekeit szolgálják ki; technokrata, eredményorientált módon végrehajtják a felsővezetés utasításait.

Bokor és munkatársai ehhez a szerephez kapcsolódóan két stratégiát azonosítanak: a férfias és a nőies viszonyulást. A férfias stratégia képviselői visszautasítják az „anyáskodó”, empatikus szerepet (vagy valakire áttolják a szervezeten belül a kotlós szerepet) – gondolkodásuk és tevékenységük ebben a szerepben is az EEM stratégiai és üzleti jelentőségére fókuszál (az érdekkonfliktusok megoldásában is erre alapoznak), szóhasználatukban is a verseny, a harc, a küzdelem dominál. A nőies stratégia képviselői törekednek arra, hogy részt vegyenek az emberi konfliktusok megoldásában, érzelmi támogató és a kooperációra fókuszáló szerepet alkotva maguknak. Fontos számukra az érintettek elvárásainak való megfelelés, erre alapulva azonban sokszor kerülnek érzelmi (és nagy valószínűséggel morális) konfliktusba. A két stratégia kombinációjaként Bokor és munkatársai egy harmadik, coach stratégiát is azonosítottak: e stratégia követői elfogadják az emberi konfliktusok jelenlétét, de ezeken kívül maradnak. Törekednek olyan vállalati rendszerek és környezet kiépítésére, amelyben az érintettek, a közép- és felsővezetők saját maguk képesek megoldani vagy elkerülni ezeket a problémákat. Feladatukat a vezetés támogatásában és fejlesztésében, a szervezeti kultúra alakításában és a belső kommunikáció fejlesztésében látják.

A Humán Tükör kutatás legutóbbi fordulójában (Bokor, 2010) változatlan az érdekegyeztető szerep gyengesége: probléma a bizalom és hitelesség szintje, illetve még a közép- és felsővezetés is úgy érzi, hogy az EEM alapvetően a felsővezető érdekeit képviseli (erősnek tartják az EEM terület kontroll szerepét). A használt szerepmetaforák és ezek eltérései szintén érdekes képet adhatnak az elvárásokról: az EEM terület magát leginkább belső tanácsadóként látja (41%), ezt követi a vezérigazgató mellett álló szürkeeminenciás szerep (10%) és a szolgálólány (9%). A vezetők szemében azonban a belső tanácsadó metaforával (23%) gyakorlatilag egy szinten van az adminisztrátor szerep (22%), továbbá mindkét csoportnál azonos, 9% a szürkeeminenciás szerep súlya (Bokor, 2010). Meglepő a Storey modell szerepeinek (tanácsadó, szolgálólány) hangsúlyos felbukkanása. Kérdéses (és felderítésre vár), hogy ezek az észlelt szerepek milyen etikai tartalmat vagy „mellékszöngét” tartalmazhatnak?

3.4.6. Az emberi erőforrás menedzsment és a morális némaság

Végezetül néhány gondolat a verbális kommunikáció szerepéről az etikussághoz kapcsolódva. Kérdés, hogyha az egyén végighalad Rest (1986) modelljének állomásain, és etikusan viselkedik egy konkrét helyzetben, hogyan kommunikálja ezt a helyzetet, a folyamatot? Megint különösen fontos lehet ez az EEM szerepben, amely a szervezetek jelentős részében a belső kommunikációért is felel.

Bird és Waters (1995) koncepciójában az egyének (több irányból származó) normatív elvárásokkal szembesülnek. Ezek olyan fontos viselkedési sztereotípiák, amelyek jogszabályokból, nemzeti kultúrából, társadalmi szerepekből, szakmai kódexekből és vállalati politikákból, stb. származhatnak, és alapvetően befolyásolják az egyéni

cselekvést a munkahelyen is. A verbális kommunikációnak nagyon fontos szerepe van nemcsak a normatív elvárások kialakulásában, azonosításában, formálásában és átadásában, de adott esetben a viselkedés értékelésében, kritikájában, adott elvárás követésére való ösztönzésben. Bird és Waters a normatív elvárásoknak való megfelelés, és a beszédben használt morális érvek függvényében négy szituációt azonosít. (1) Egybevágó morális magatartást, és (2) egybevágó immoralis vagy amorális magatartást, amelyek esetében a tényleges cselekedetek összhangban vannak a kommunikációval. Ezen kívül (3) képmutató viselkedést, ahol az egyén tudatosan máshogy viselkedik, mint ahogy mondja, vagy morális gyengeséget, ahol szándékai ellenére nem úgy cselekszik, mint ahogy ezt mondja. Végül (4) morális némaságot, ahol az egyének elkerülik a morális kérdésekről való beszédet, bár rendelkeznek határozott etikai alapelvekkel, érzékelik a morális elvárásokat, sőt esetenként cselekedeteikben követik elveiket, és reagálnak az elvárásokra (Waters et al., 1987; Bird és Waters, 1995; Bird, 2005).

Szemponunktól az első eset többé-kevésbé egyértelmű: az már kérdéses lehet azonban, hogy a második esetben, ahol a vallott és követett értékek azonosak, ezek mennyire fedik le a valódi elveket, értékeket, illetve ha eltérés van, akkor ez hosszú távon mennyiben tartható? Már látszólag sem harmonikus a (3) eset, ahol különbség van a szavak és a tettek között: a köznyelv szerint ez az az eset, amikor az egyén vizet prédikál és bort iszik. A negyedik, Bird által morális némaságnak nevezett jelenség általános jelenléte mellett érvel többek között McCoy (1989) is: a vezetők saját értékeik alapján hoznak döntéseket, de ezeket elrejtve gazdasági érdekekre hivatkoznak.

A **morális némaság** zavarba ejtő jelenség: Bird (2005) kutatásai alapján az egyének és közösségek, ezen belül az EEM képviselői is legalább négy fő okozatcsoport miatt lehetnek „morálisan némák”.

(1) Sok esetben úgy gondolják, hogy az etikai kérdések feszegetése veszélyt jelent a szervezet harmóniájára, destruktív konfliktusokat és személyes ellentéteket gerjeszt, vizályt szíthat, amelyet aztán nehéz megoldani. Bár érzékelik az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokat, tudatában vannak például egyesek diszkriminatív előléptetési szokásainak, vagy egyes szervezeti egységekben a pszicho-terror vagy a kiégés jelenlétének, úgy gondolják, hogy ezeknek a kérdéseknek a feszegetése, kitergetése nagyobb kárt okoz, mint hasznot, és azzal hitegetik magukat, hogy majd maguktól, vagy valamely külső hatásra (pl. törvényi szabályozás, civil mozgalmak, valamelyik kulcsszereplő eltávozik a szervezetről) megoldódnak a problémák. Az EEM szerepértelmezésétől nagyban fog függni, hogy milyen alapon mérlegel, mikor marad néma, mikor és milyen módon szól közbe.

(2) Ehhez kapcsolódva mások úgy vélik, hogy morális kérdésekről beszélni felesleges időpazarlás, amely a hatékony döntéshozatalt bonyolítja és lassítja, gyakran torkollik bűnbak keresésbe és ideológia-gyártásba, sokszor a rugalmatlanságot, a szabadságfok csökkenését és az adminisztráció növekedését látják benne. Az EEM tevékenység alapvetően az emberekre koncentrálódik, sok az emberek életét közvetve és közvetlenül érintő döntést hoz vagy kommunikál: általában is érdekes kérdés, hogy mennyire tud a konstruktivitásra, a tanulásra és fejlődésre, az önreflexióra, a

problémamegoldásra koncentrálni: az etikai diskurzusokban éppilyen fontos a bűnbakkeresés, a démonizálás és szentté avatás, a képmutató prédikációk helyett.

(3) Egyes vezetők úgy élik meg, hogy a morális kérdésekről való értekezés veszélyezteteti hatalmukat, fenyegetheti hatékonyságuk imidzsét: adott esetben kevésbé tájékozottak a témában, nem ismerik a releváns morális érvelést és szóhasználatot – ezt nehéz lenne beismerni akár a beosztottak, akár a vezetők előtt. Ebben persze megint tetten érhető a gazdasági felsőoktatás szerepe, ahol az etika és a gazdaság kapcsolatának megvitatása kevésbé vagy kevésbé gyakorlatias formában jelenik meg. Tovább növelheti a némaság esélyét, hogyha úgy látják, a morális érvek sokszor utópisztikusak, nem életközeliak, ezért kifejtésük csorbíthatja az erő és hatalom látszatát (Bird és Waters, 1995). Az EEM helyzetében megtörténhet, hogy féltik, és nem szeretnék kockáztatni az amúgy is ingatagnak, nehezen kivívottnak érzékelt hatalmi pozíciót, a felsővezetői image-et, ezért inkább becsukják a szemüket, vagy csöndben végrehajtják az adott szerepeket. A morális némasághoz kapcsolható a **morális amnézia** esete, amikor a szervezeti döntéshozók tudatosan titkolják, elrejtik a morális szempontokat, és a tisztán stratégiai, gazdasági vagy szervezeti politikai szempontokra hivatkozva hoznak döntéseket: ez a „hatékonyság-retorika” az EEM területén különösen jellemző lehet, ahol az etikai szempontokra építkező döntéseket (pl. a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazását) „el kell adni” a menedzsmentnek (illetve rajtuk keresztül a tulajdonosoknak).

(4) Végül az egyének úgy gondolják, hogy kis fogaskerek a nagy gépezetben, és nem az ő dolguk a szerintük helytelen dolgok megváltoztatása (ez a felelősség áthárítása).

A morális némaság hátterében szervezeti tényezők és egyéni jellemzők egyaránt megtalálhatók. Egy olyan szervezeti közegben, ahol a morális némaság jellemző, az egyén észlelésében a morális szempontok hangsúlyozása, adott esetben a valamilyen etikátlan gyakorlat ellen hősies (mondhatni öngyilkos) felszólalás, az amerikai filmek világába vezető cselekedetnek tűnik: sokszor úgy érezhetik, nem képesek hősként kiállni a véleményükért, felkészületlenek erre a küzdelemre, és nem győzhetnek meg náluk befolyásosabb szereplőket. Ebben a kontextusban az etikai problémák hangsúlyozása ellentétesnek tűnhet a szervezethez és a munkatársakhoz kapcsolódó lojalitással, elkötelezettséggel. A félelem a szervezeti közeg reakcióitól, a lehetséges szervezeti (pl. fegyelmi büntetés, elbocsátás, rossz vezetői értékelés, elmaradó elbocsátás) és közösségi (pl. kiközösítés, elidegenedés, politikai pozícióvesztés, erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés) retorzióktól esetleg nem megalapozott: egyéni szinten ebben segíthet a morális képzelőerő, és a korlátozó, saját magunk által konstruált mentális modellekből való kilépés. Szervezeti szinten a morális némaságot támogatja, ha nem működnek megfelelően a kétirányú szervezeti kommunikációs csatornák: ha nincsenek fórumok, ahol a munkavállalók etikai észrevételeiket, kritikáikat büntetés és fenyegetés nélkül el tudják mondani (és ezeket az észrevételeket meg is fontolják).

A morális némaság hatása hosszú távon egyéni és szervezeti szinten egyaránt súlyos lehet. A szakirodalom **morális kőfalnak** is nevezi azt a jelenséget, amikor az egyén a morális szempontok hatóterületét leszűkíti, és bizonyos döntéshozatali helyzetekből (pl. költségcsökkentési döntések) deklarált módon kizárja ezeket a gondolatokat. A

moralitásnak ez a szűkebb koncepciója sokszor a jogi és az etikai követelmények összemosását jelentheti, azaz a jogszabályok betartásával a szervezet, esetleg az EEM felmenti magát a jogon túlmutató etikai következményeken: a munkabiztonsági jogszabályok betű-szerű betartásával egyrészt elhárítja az ezeken túlmutató igényeket (pl. több pihenőidő, célszerűbb és praktikusabb védőfelszerelés), illetve eltávolítja ezeknek a szükségleteknek a más érintettek szempontjából való értelmezését (a példánknál maradva lehet, hogy biztonság emelése érdekében a teljesítménynyomást kellene csökkenteni, nem a védőfelszerelés mennyiségét gyarapítani, és megbüntetni azt, aki nem viseli a kesztyűt).

A morális némaság nem támogatja az egyes szerepekben jelentkező morális ellentmondások megoldását, és így konzerválja az ennek hatására létrejövő morális stresszt. Egyértelmű, hogy EEM szerepben elkerülhetetlen a morális stressz bizonyos szintje: ezt nehezíti a többször említett eltérő elvárások, az egyes etikai alapelvek konkrét helyzetben való alkalmazása illetve az egyes etikai alapelvek közötti egyensúlyozás. Kérdés azonban, hogy a szervezeti, szakmai közösség mennyire hagyja magára az egyéneket, akik kénytelenek saját védőmechanizmusokat kialakítani. Végül a szervezeti kultúrába beépül a morális problémák figyelmen kívül hagyása, a morális konfliktusok szőnyeg alá söprése, nem alakulnak ki, vagy megváltoznak a morális viselkedési sztenderdek (Bird és Waters, 1995).

3.4.7. Összefoglalás – emberi erőforrás menedzsment és etika

Az emberi erőforrás menedzsmentben a felbukkanó etikai kérdések és dilemmák összetettségük és súlyosságuk miatt adott etikai iskolára támaszkodva, szabályok alapján nehezen feloldhatók. Ráadásul sokszor nem egyértelmű a probléma értelmezése sem: gondoljunk például az egyik gyakran említett etikai nehézségre, a diszkriminációra. Mit jelent pontosan a diszkrimináció a szervezet szintjén, és mit jelenthet az egyes EEM rendszerekben? Kire, és milyen szempontok alapján kell vonatkoztatni a diszkrimináció mentességet? Hogyan, milyen szempontok alapján lehet megkülönböztetni az észlelt és valós, a tudatos és tudatalatti diszkriminációt? Lehet-e egyáltalán szabályokkal megváltoztatni a helyzetet, megakadályozni a diszkriminációt? Maga a fogalom meghatározása sem egyértelmű, pláne nem a szervezeti alkalmazás, vagy egy adott helyzetre való lefordítás. Ráadásul a problémák jelentős részében nehéz az esetleges döntések hatásait, eredményeit konkrétan számszerűsíteni, ami a szervezetben, a szervezet vezetése felé irányuló érvelést alapvetően nehezíti.

E problémás helyzetek jó, etikus megoldásairól sokszor nincs társadalmi konszenzus (pl. üvegplafon), illetve olyan globális gazdasági-társadalmi jelenségekbe ágyazódnak, amelyekből egyéni, vagy akár szervezeti szinten nincs kiút (pl. a kapitalista gazdasági berendezkedés, a kapitalista vállalat etika csapdái). Sokszor az egyes morális elvárások a gyakorlatban egymásnak is ellentmondanak: például a diszkrimináció mentesség vagy a méltányosság kritériumai.

E morális helyzetek komolysága, súlyossága nem elhanyagolható: a napi kérdések mellett jelen vannak az ismétlődő, halmozódó konfliktusok, és az EEM tevékenység hatása nagyon sokszor közvetlenül érinti a vállalatnál dolgozó embereket és családjaikat. Az egyének védekezési mechanizmusokat fejleszthetnek ki: elfásulnak, elidegenednek a problémától, a szabályok és szerepek mögé bújva elhárítják egyéni felelősségüket, teljesen azonosulnak a szerep valós (vagy vélt) elvárásaival.

A megoldásban, megbirkózásban egyéni és szervezeti szinten is segíthet a szakmai diskurzus, a kommunikáció: az esetleges jó gyakorlatok, megoldások egymásnak való átadása és elemzése, a morális pluralizmus és a szervezeten belüli kommunikáció, bevonás. Ezt azonban számos tényező gátolja: egyéni szinten blokkolják a mentális modellek, amelyek megerősítik és konzerválják a magánélet és munkahelyi etika szeparációját; a homo oeconomicus jelenléte és a szakmai mentális modellek, amelyek ragaszkodnak a stratégiai szerephez, amely szükségszerűen menedzserorientált, és egyértelműen kontrollra fókuszált; és szervezeti szinten az értékmentes gazdaság, illetve a kapcsolódó morális némaság, a diskurzus hiánya szakmai és szervezeti szinteken belül.

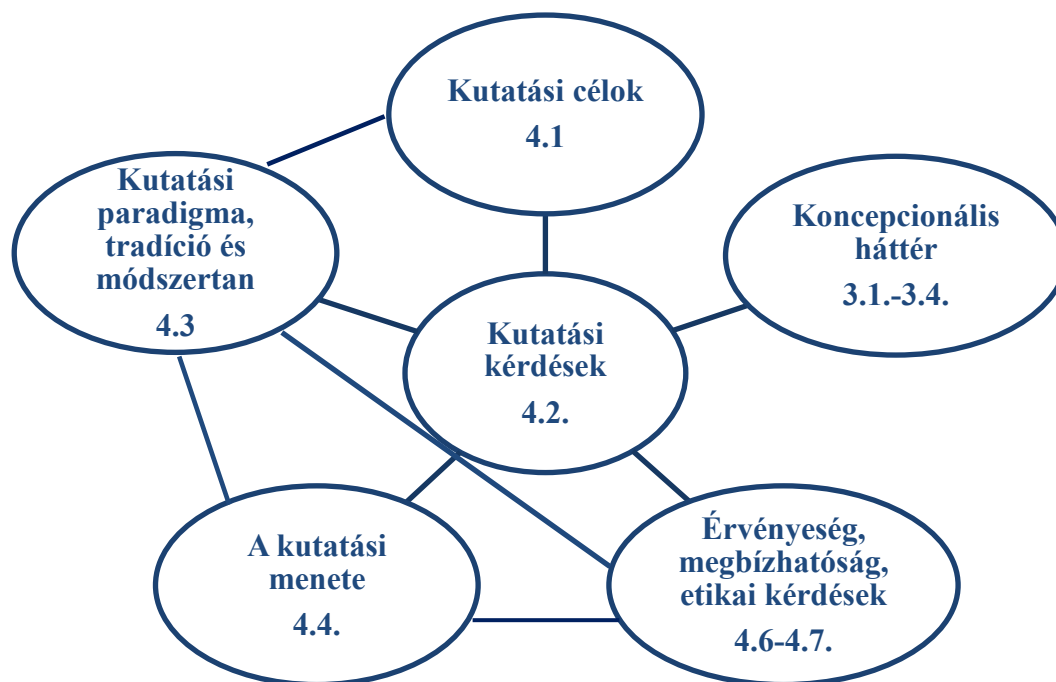
Ebben a gondolatmenetben izgalmas lehet az egyéni és szervezeti diskurzus kialakítása egy konkrét vállalati közegben, az egyéni és szervezeti gátak feltárása, és annak bemutatása, hogy az egyének hogyan tudják a felismerések nyomán alakítani saját és szervezetük etikusságát.

4. A kutatás módszertana

Ebben a fejezetben kutatásom módszertani háttérét, illetve a megvalósult két kutatási projekt folyamatát ismertetem. Először módszertani választásaim elméleti háttérét mutatom be: részletesen ismertetem az alkalmazott kutatási paradigmát (részvételi paradigma) és kvalitatív tradíciót, illetve a választott módszer (kooperatív kutatás) alapvetéseit.

Ezt követően ismertem a kutatási folyamat célját és a kutatási kérdéseket, amelyekre épülve a kutatási projekteket elindítottam. A két kutatás bemutatásánál a folyamat lépéseinek ismertetése mellett (kutatócsoport kiválasztása, kutatói szerep, kutatási ciklusok, adatgyűjtés és adatelemzés) visszautalok a szakirodalmi alapokra, illetve törekszem az eredeti kutatási terv, saját várakozásaim és a valóság „konfrontáltatására”. Ezt követően tárgyalom az érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság kérdéseit és kitérek a kutatás etikai aspektusaira. A kutatási projektekhez kapcsolódó módszertani tanulási pontok közül néhány előbukkan ebben a fejezetben, másokat pedig a 6. fejezetben az eredményeknél fogok ismertetni.

A kutatás megtervezése és végrehajtása szempontjából meghatározó volt számomra Maxwell (2005) interaktív modellje, amelyben a kutatási terv egyes elemei (kutatási cél, elméleti háttér, kutatási módszertan, kutatási célok és kérdések, érvényesség) nem lineárisan követik egymást, hanem integratív egészet alkotnak azáltal, hogy egy-egy elem több másikhoz kapcsolódik egyidejűleg. Ezt az iteratív „természetet” különösen jellemzőnek érzem, és megtapasztaltam a kooperatív módszertan esetében: a módszertani fejezetben is be kívántam mutatni e témakörök összekapcsolódását és egymásra hatását (ezt szemlélteti a 4. ábra).



4. ábra. A módszertani fejezet felépítése Maxwell (2005) alapján

4.1. A kutatás céljai

A kutatás céljait Maxwell (2005) javaslata alapján (1) intellektuális kutatási célok (amelyek valaminek a megértését célozzák); (2) gyakorlati célok (amelyek valami konkrétum elérésére vonatkoznak); és (3) személyes, egyéni célok (amelyek magukba foglalják a kutató motivációit, kíváncsiságát a témával kapcsolatban, vagy a kutatási módszertan kipróbálására) csoportjaiba rendeztem. A célok mindegyike a kutatás fontos és legitim része. A személyes célok esetében fontos ezek őszinte feltárása, hiszen a kutató előfeltevései, hiedelemrendszerei, motivációi alapvetően befolyásolják a kutatás folyamatát és tartalmát, így az érvényesség vizsgálatánál (amely a részvételi kutatások esetén speciális fontossággal bír) alapvető jelentőséggel bírnak. E tényezőkre a későbbiekben részletesen kitérek.

A választott paradigma (részvételi kutatás paradigmája) és módszertan (kooperatív kutatás) alapvetéseire épülve saját céljaim és a rá épülő kutatási kérdések csak kiindulópontot jelentettek: a két kutatás folyamán a résztvevő kutatótársakkal közösen alakítottuk, formáltuk őket (az elvárások, célok és a kutatási kérdések alakulása az 5. fejezetben részletesen bemutatásra kerül).

A részvételi kutatás céljai között feltáró és átalakító jellegű célok is lehetnek (Heron, 1996). Kutatásaimban mindkét irányba megkíséreltem lépéseket tenni, különösen a kutatásban résztvevő egyéneket érintően szerettem volna – egyfajta edukációs célként – tényleges változást, fejlődést generálni (individuális és szervezeti szinten egyaránt).

Intellektuális kutatási célok:

- A résztvevők által megtapasztalt, az EEM tevékenységhez kapcsolódó etikai dilemmák, nehézségek jelentésének és a különböző szinten jelentkező etikai kérdések összefüggésének feltárása, a használt egyéni és szervezeti mentális modellek, forgatókönyvek azonosítása, a morális képzelőerő működésének, a kapcsolódó nehézségeknek és megoldásoknak a vizsgálata.
- Annak a folyamatnak a megismerése, hogy az EEM tevékenységhez kapcsolódóan jelentkező etikai dilemmák, kérdések hatására hogyan alakul az egyéni etikusság, illetve ez hogyan járulhat hozzá a szervezeti etikussághoz.
- Érvényes proposíciók, prezentációk, tapasztalati és gyakorlati tudás létrehozása, és ezáltal az EEM tevékenység és szerep egyéni és szervezeti szinten értelmezett etikai aspektusainak jobb megértése.
- Megismerni és megtapasztalni a kooperatív kutatás módszertani sajátosságait egy etikai tárgyú kutatásban.

Gyakorlati célok:

- Támogatni és segíteni a kutatótársakat (mint egyéneket, és mint EEM szakembereket), a kutatócsoportot (mint közösséget) és a szervezet(ek)et abban, hogy értelmezzék

ezeket a helyzeteket, találják meg az őket egyénileg és szervezetenként akadályozó mentális (pl. torzítások, önigazolások) és gyakorlati gátakat (pl. morális némaság), kísérletezzenek és szerezzenek tapasztalatokat, és erre épülve tanuljanak. Fedezzenek fel alternatív nézőpontokat, megoldásokat, álljanak ki saját, egyéni és szervezeti szintű etikus megoldásaik mellett, ezáltal fejlesszék szervezeti környezetüket is, emancipálják és terjesszék az etikus EEM gyakorlatát.

- Nyitottságot teremteni a résztvevőkben a bizalomra épülő kommunikációra, a részvételre és a demokratikus csoportélményre, megtapasztalva ezeknek személyes és közösségi pozitívumait.
- Hozzájárulni a kooperatív kutatás módszertanának fejlődéséhez, bátorítani a magyarországi, akár szervezetenként való használatot.
- Az oktatásban is továbbadható, beilleszthető tudásra és tapasztalatra szert tenni az EEM etika területén.

Személyes, egyéni célok:

- Saját személyes, az EEM tevékenység elméletéhez és gyakorlatához kapcsolódó etikai dilemmáim mélyebb feltárása és megértése, továbbgondolása.
- Kielégíteni személyes kíváncsiságomat arról, hogy kutatótársaim mit éreznek etikai problémának a mai magyar EEM gyakorlatban, és hogyan oldják meg/fel ezeket a kérdéseket.
- További tapasztalatot szerezni a szívemhez közel álló kooperatív kutatás gyakorlatában.
- Ph.D. fokozat megszerzése.

A két kutatási projektben a folyamat elején a résztvevők egyeztették saját tartalmi és módszertani elvárásaikat és a kutatáshoz kapcsolódó motivációikat. Ezekre épülve határozták meg a csoportok saját kutatási fókuszukat, amelyek az általam tágran értelmezett EEM terület egy kisebb részére koncentráltak. Ezek a (sokszínű) elvárások, célok és kutatási fókuszok az én saját, szintén deklarált céljaimmal és kérdéseimmel azonos fontossággal bírtak, és ugyanúgy meghatározták a kutatás menetét. Egyik csoportban sem volt ellentmondás a tagok céljai, elvárásai között – ami mégis szokatlan volt, hogy az én PhD dolgozatom fokozatosan közös céllá, majd az ő személyes céljukká is vált. Az egyik résztvevő megfogalmazásában *“éppen azon izgultam valamelyik nap, hogyan is lesz neked ebből a PhD-ben használható eredmény” (Andi).*

(A részvételi paradigma és módszertan sajátosságairól a 4.3. pontban, a motivációkról és kutatási kérdések kialakulásáról az egyes projektek összefoglalásában részletesen írok az 5. fejezetben).

4.2. Kutatási kérdések

A kutatás tervezésekor feltett kérdéseimmel azt szerettem volna meghatározni, amit a kutatás eredményeképpen tanulni és megérteni szándékoztam (Maxwell, 2005). Kutatási kérdéseim fókuszában a kutatási probléma (Az EEM tevékenység etikai dilemmái) áll, és a kutatási céljaimhoz személyes tapasztalataimon és a szakirodalmi összefoglalóban összegzett gazdaságetikai és EEM ismereteimen keresztül kapcsolódnak.

Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága? E kérdés kibontását jelentik a következő kérdések:

1. **kérdéscsoport:** Mit jelent a résztvevők interpretációjában az „etikusság”, az „etikus viselkedés” munkahelyi kontextusban? Mit gondolnak a „magánéleti” etika és a „munkahelyi” etikusság közötti kapcsolatáról, és miért? Milyen etikai dilemmákról számolnak be az EEM feladatokhoz, szerephez kapcsolódva, ezek között milyen kapcsolatot érzelnének?
2. **kérdéscsoport:** Milyen mentális modelleket, forgatókönyveket, szerepértelmezéseket érzelnének saját magukban ezekben a helyzetekben? Milyen kapcsolatot látnak etikai alapelveik, szándékaik és cselekedeteik, az elmélet és gyakorlatuk között? Hogyan látják morális képzelőerejüket? A jelentkező etikai dilemmák, kérdések hatására hogyan alakul az egyéni etikusság, illetve ez hogyan járulhat hozzá a szervezeti etikussághoz?
3. **kérdés:** Hogyan lehet fejlődni, tanulni ezekben a helyzetekben egyénként és közösségként?
4. **kérdés:** Azonosíthatók-e speciális, a magyar kontextushoz kapcsolódó sajátosságok az EEM etika területén?

4.3. Kutatási paradigma és tradíció

4.3.1. Kutatási paradigma

Mint kvalitatív kutatónak, alapvető fontosságú számomra a kutatásban alkalmazott tudományelméleti és szervezetelméleti paradigma explicitté tétele. Választott keretrendszerem a részvételi kutatás paradigmája, amely egyaránt tükrözi saját világképemet és módszertani preferenciáimat, illetve illeszkedik a kutatási célokhoz (elméleti és gyakorlatra irányuló célok, megértés, feltárás és átalakítás) is. A paradigma alapvetéseit Heron és Reason érvelése alapján vázolom (Heron 1996; Heron és Reason, 1997; Heron és Reason, 2001; Reason, 1988; Reason. 1994).

A paradigma fogalma Kuhn (1984) tudománytörténeti vizsgálódásaiban bukkant fel először, aki a természettudományos gondolkodás fejlődését, mint egymást felváltó látásmódok sorozatát írta le. Bár Kuhn maga nyitott kérdésnek látta, hogy a társadalomtudományok területén is ez a fejlődési minta jellemző-e, gondolatainak eredményeképpen ezen a területen is élénk tudományfilozófiai vita indult a paradigmák jellemzőiről, a domináns paradigmákról és a paradigmaváltásokról, illetve a paradigmák egymáshoz való viszonyáról (Burrell és Morgan, 1979; Scherer, 1995). A tudományos diskurzusokban jelenleg is élő téma az inkommenzurabilitási vita, a paradigmák összeegyeztethetőségének és összemérhetőségének kérdése (Burrell és Morgan, 1979;

Scherer, 1995), ehhez kapcsolódóan a multiparadigmikus megközelítés létjogosultsága (Primecz, 2008), vagy akár az egyéni kutatói életpálya során történő paradigmaváltás kérdése.

Guba és Lincoln (1994) meghatározásában a paradigma általánosságban olyan alapvető nézetrendszerek összessége, amely meghatározza, hogy tulajdonosuk mit gondol a világról és annak működéséről, az emberi természetről, az ember helyéről és kapcsolódásairól. Ezek az alapvető nézetek és meggyőződések alapvetően hiten alapulnak, nem igazolhatók minden kétséget kizáróan. (Guba és Lincoln, 1994:107) A kutatási paradigmán „*az egyes kutatók által elfogadott alapvető feltevéseket értjük saját munkájuk céljáról (a megismerés tárgyáról), a vizsgált tárgy jellemzőiről (ontológia), és az ennek kutatására alkalmas módszertanról (episztemológia vagy metodológia)*” (Scherer, 1995:4). A tudományos paradigmák közötti választás ennek megfelelően a kutató alapvető meggyőződéseit tükröző ama kérdésekre adott tudományelméleti válaszain nyugszik, hogy milyen célokat szolgál a tudomány (illetve milyen célokat kellene szolgálnia), milyen eszközöket használnak fel a kutatók (illetve milyeneket kellene felhasználniuk), ezen kívül lételméleti választásokat hordoz magában. Guba és Lincoln (egyébként konstruktivista alapparadigmájuknak megfelelően) hangsúlyozzák, hogy a paradigmák, mint alapvető nézetek, hiedelmek és feltevések rendszerei, maguk is emberi konstrukciók, az őket létrehozó tudományos közösség tagjainak válaszai, amelyek változnak, fejlődnek, és amelyek (részben vagy egészben) hibásak is lehetnek (Guba és Lincoln, 1994).

A paradigmák, illetve az egyes paradigmákhoz kapcsolódó és alkalmanként versengő tudományos közösségek léte a szervezetelméletek területén sem kérdéses. A paradigmák definiálására, az egyes iskolák paradigmákba csoportosítására és elkülönítésére az utolsó 30 évben számos kísérlet történt (Primecz, 2008). Igaz ez annak ellenére, hogy az egyes paradigmákon belüli irányzatok rendkívül heterogének lehetnek, a csoportosítás alapját képező kérdésekre adott válaszok pedig sokszor folytonosak, így az egyes paradigmák közötti határok is elmosódhatnak.

Máig az egyik legbefolyásosabb csoportosítást Burrell és Morgan alkotta meg, akik két meghatározó törésvonalat (és ebből eredendően négy csoportot) határoztak meg: objektív vagy szubjektív tudományfilozófiai nézőpont, és a rend fenntartása vagy a radikális változás iránti elkötelezettség mentén csoportosítva az irányzatokat. A két tengely mentén négy paradigmát definiáltak: (1) funkcionista, (2) interpretatív, (3) radikális humanista és (4) radikális strukturalista (Burrell és Morgan, 1979; Morgan, 1980). Burrell és Morgan rendszerében a részvételi kutatások részben radikális humanista, részben interpretatív jellemzőkkel bírnak (bár ők még tényszerűen nem sorolták be a részvételi irányzatokat). Alvesson és Deetz (a burrell-morgani kategorizálást számos ponton kritizálva, a paradigmák különbözőségének kiemelése céljából) átalakította az eredeti Burrell-Morgan mátrixot, a dimenziókba a társadalomban uralkodó gondolkodási mintákhoz való viszonyt (konszenzus vagy disszenzus), illetve a fogalmak és a problémák eredetét (helyi és elit) helyezve. Logikájukban a részvételi kutatások leginkább a posztmodern paradigma párbeszédese kutatásaihoz hasonlíthatóak (például abban a tekintetben, hogy az elnyomottak hangjáért szállnak síkra), bár a kritikai gondolkodáshoz

is köthetőek (például a domináns gondolkodási formák megkérdőjelezésében) (Alvesson és Deetz, 2005:72; Alvesson és Deetz, 1998).

Guba és Lincoln (1994) csoportosításukban ontológiai (mi a valóság természete, és hogyan ismerhető meg); episztemológiai (mi a kutató és a kutatás alanya közötti kapcsolat természete és ez hogyan ismerhető meg); és módszertani (milyen módszerekkel tudja feltárni azt, ami megismerhető) szempontok alapján négy meghatározó paradigmát különítenek el (a paradigmákon belüli heterogenitás hangsúlyozása mellett): (1) pozitivist, (2) posztpozitivist, (3) kritikai és (4) konstruktivist paradigmákat. A szerzők tipológiája alapján a részvételi kutatások részben a kritikai kutatások „gyűjtőkategóriájába”, részben (ontológiai alapfeltevéseik rokonsága okán) a konstruktivizmus paradigmájába sorolhatók (Guba és Lincoln, 1994:109).

A **részvételi világgép** képviselői amellet érvelnek, hogy a részvételi kutatások (távolról sem homogén) családja bár elemeiben mind a posztmodern, konstruktivist világgép egyes elemeihez (például az ön-reflexió fontosságának hangsúlyozásában), mind a kritikai iskolához (például emancipációs célokban) is egyértelműen kötődik, mégis **egy ötödik, a négy megelőzőtől elkülönült paradigmát alkot** (Heron, 1996; Heron és Reason, 1997).

Reason és Bradbury (2001) okfejtése szerint a tudományt a mindennapi élettől elválasztó, empirikus-pozitivist (modern) tudományos paradigma, amely több száz évig uralta a nyugati tudományos gondolkodást, most válságban van: a modern világgép nem képes megfelelni a mai társadalmi igényeknek, nem tud választ adni olyan problémákra, mint például az elidegenedés jelensége, az emberi jogok problémája vagy az ökológiai válság. Denzin és Lincoln megfogalmazásában a társadalomtudományban a „kritikai, interpretatív, nyelvi, feminista és retorikai fordulatok” vezettek a „képviselet, érvényesség és gyakorlat jelenlegi hármis kríziséhez” (Denzin és Lincoln, 2000:28). Reason elismeri a „nyelvi fordulat” (*linguistic turn*) fontosságát és a konstruktivist, posztmodern irányzatok jelentőségét, ugyanakkor úgy véli, hogy a posztmodern irányzatok hiába mutatnak rá a modernizmus problémáira, nem kínálnak valódi kiutat a válságból, nem hoznak létre valódi gyakorlati tudást (Reason és Bradbury, 2001).

A válság megoldását a részvételi paradigma képviselői a nyelvi fordulatot követő „cselekvési fordulatban” (*action turn*) látják, amelynek eredményeképpen a társadalomtudományi gondolkodás és célrendszer átalakulásával a kutatás elsődlegesen a mindennapok gyakorlatára koncentrálva, az egyének, a szűkebb közösségük és ökoszisztémájuk felvirágoztatását célozza majd (Reason, 2006:188; Reason és Torbert, 2001). Érvelésükben a részvételi paradigma és világgép tölthetné be ezt a szerepet. A részvételi paradigma választ tud adni a hármis krízisre: a résztvevők maguk is kutatótársak, tehát nem a kutató képviseli őket, hanem a kutatás eredménye közös alkotásuk; míg a kutató maga is a kutatás alanya, tehát tudása a tényleges tapasztalatban és saját interpretációiban is gyökerezik. A kutatás érvényessége a kritikai szubjektivitással, a ciklikussággal és a tudásfajták egymásra épülésével biztosítható, míg az elmélet és gyakorlat integrálásával a gyakorlat számára is érvényes tudás jön létre.

A részvételi paradigma távolról sem egységes, az elméleti megközelítések és gyakorlati alkalmazások változatos palettája alakult és fejlődött ki (főleg az utolsó 20 évben), de közös jellemzőik egyértelműen megragadhatók. A következőkben Reason és Bradbury meghatározására támaszkodom, akik a „részvételi kutatás” és az „akciókutatás” fogalmakat azonos értelemben, gyűjtőfogalomként határozzák meg és a következőképpen definiálják: *„olyan demokratikus, részvételen alapuló folyamat, amelynek célja az emberek és az emberiség javát szolgáló gyakorlati tudás létrehozása... és amely egyesíti magában a cselekvést és a reflexiót, elméletet és gyakorlatot, célja az emberek számára jelentőséggel bíró problémák közös megoldása, tágabb értelemben pedig az egyének és közösségeik felvirágoztatása, fejlődésének támogatása”* (Reason és Bradbury, 2001:2). A következőkben ezen alternatív paradigma eszmerendszerét tekintem át vázlatosan a tudomány célját, a valóság természetét illető, az episztemológiai, és a módszertani alapvetésekre koncentrálva.

A tudomány célja

A részvételi paradigmában a tudományos kutatások az emberekért és az emberek aktív részvételével történnek, szakítva az emberek a kutatás „passzív tárgyaivá degradáló” kutatási tradícióval. A részvételen alapuló törekvés célját illetően ellenkezik az ortodox tudomány célkitűzéseivel, amely az intellektuális problémák megoldásával, a technikai tudás felhalmozásával foglalkozik, háttérbe szorítva (vagy éppen elfelejtve) az emberi jólét elősegítését, mint fontos feladatot. A részvételi paradigmában a hangsúly megint a „bölcesség filozófiájára” kerül át, és az emberi fejlődés ismét elsődlegessé válik (Reason, 1988:3). *„A kutatás alapvető (humanitárius) célja, emlékezzünk vissza, az emberi jólét elősegítése, az emberek támogatása abban, hogy megtalálják, mi értékes számukra az életben... De annak érdekében, hogy felismerhessük azt, hogy mi értékes számunkra, elsődlegesen gyakorlati problémákat kell megoldanunk, olyan személyes és társadalmi problémákat, amelyekkel az életben találkozunk”* (Maxwell in Reason, 1988:3). Minden kutatási célnak van etikai aspektusa is, és fontos, hogy ténylegesen arra érdemes, emberi jólétet szem előtt tartó célokat tűzzünk ki (Reason, 2006:188).

A részvételi kutatások elsődleges célja tehát olyan gyakorlati tudás elérése, amely a mindennapok gyakorlatában támogatja az embereket. Tágabb értelemben az egyes emberek és közösségek fejlesztése és a megismerés új formáinak terjesztése, az emancipáció, az ökoszisztémával való harmonikus kapcsolat kialakítása (Reason és Bradbury, 2001:2). A részvételi irányzatok (jelentős különbségeik mellett) céljaik tekintetében megegyeznek olyan alapelvekben, mint az emancipációra, az egyéni és társadalmi felhatalmazásra (empowerment) és a részvételi demokráciára való törekvés (Boog, 2003:432). A kutatások célja a megértés és értelmezés, egyes irányzatoknál tovább lépve az átalakítás és a változtatás felé (szemben a pozitivista és posztpozitivisták paradigmák magyarázó, illetve prediktív céljával) (Guba és Lincoln, 1994:113).

A részvételi paradigma elutasítja a tudás kevés kiválasztott általi monopolizálását, a többséget elnyomó és kirekesztő, kívülálló szakértőként objektív tudásfelhalmozásra törekvő tudományos elit dominanciáját, és demokratikus, pluralista, holisztikus és

részvételen alapuló tudományfelfogásra törekszik (Reason, 1994). Ezáltal - a felfogás képviselőinek véleménye szerint - megszüntethető az emberek tudománytól való „elidegenedettsége”, amely részben az őket tudományos kísérletek passzív alanyaivá degradáló tudományos kutatás hagyományos elméletére és gyakorlatára vezethető vissza: az elidegenedés a kutatás eredményétől, a kutatói munkától, más emberektől és saját maguktól (Reason, 1988:6). Ezen a ponton egyrészt rezonál a kritikai menedzsment kutatás és pedagógia alapfeltevéseire, másrészt kapcsolódik azon etikai diskurzusokhoz is, hogy az etika kié (Brinkmann, 2002): a szakmai közösségé vagy a mindennapi emberé, így támogatja az „etika mindenkié” nézőpontot, amelyet én is képviselni szeretnék.

A részvételi paradigmában az egyenlőségen és részvételen alapuló megismerési és valóságalkotási folyamat eredményeként lehetséges az egymással és a tágabb környezettel (pl. társadalommal, ökoszisztémával) való harmonikus és kooperatív együttélés, illetve a cselekvésen, tapasztalatokon és reflexión alapuló változtatás.

A valóság természete

A részvételi gondolkodás a valóság természete és megismerési lehetőségeit tekintve **szubjektív-objektív**. A pozitivista gondolkodást visszautasítva a **résztevő valóságban** (*participative reality*) hisz, „*amely sem nem teljes mértékben szubjektív, sem nem teljes mértékben objektív, sem nem teljesen az én elmémről függ, sem pedig teljes mértékben nem független tőle. Mindig szubjektív-objektív, elválaszthatatlan az elmém kreatív, résztevő és elkötelezett tevékenységétől, de soha nem redukálható kizárólag erre, mindig meghaladja ezt*” (Heron, 1996:163). Ezen a ponton nagyon harmonizál Freire gondolatával: „*Számomra a konkrét valóság valami több, mint izolált tények. Nézetem szerint a dialektikus gondolkodásban a konkrét valóság nemcsak tényekből és (fizikai) objektumokból áll, hanem magában foglalja azokat a módokat is, ahogy az érintett emberek érzékelik ezeket. ...Számomra a konkrét valóság kapcsolat objektivitás és szubjektivitás között, soha nem objektív módon elválasztható a szubjektivitástól*” (Freire, 1982:30).

Az objektív módon (és kozmikusan) létező világegyetemről elménk szubjektív interpretációi révén alkotunk képet. Ilyen módon a valóság elménk konstruált, kreatív alkotásának és az objektív létezőnek a kölcsönhatása. A megismerés a világgal, embertársainkkal való találkozásokon, az ezekben való aktív részvételen, tapasztalatokon alapul és folyamatosan alakul. Saját egyéni szubjektivitásunk olyan ablak, amelynek üvegén keresztül érzékeljük a világot, ami azonban meghaladja az elménkben keletkező érzékelést és értelmezést, tapasztalatokat és értelmezéseket. Egymás és a valóság igazi megismerése ebben a gondolkörben csak a találkozásokra, interakciókra és őszinte párbeszédre alapulhat, feltételezve a reciprocitást, a kölcsönös részttevő figyelmet, és a résztvevők elkötelezettségét, nyitottságát: „*amikor megnyitjuk magunkat a találkozásnak, akkor megfog minket a másik jelenléte, vagy máshogy kifejezve, a Másik kitárja magát nekünk, és mi rezonálni tudunk jelenlétére a világban*” (Heron és Reason, 1997).

A megismerés folyamatában és a tudás létrehozásában fontos szerepe van a személyek és a közösségek cselekvéseinek, tapasztalatainak és az ezekre való

reflexióknak. A részvételi kutatások kiemelik a cselekvések fontosságát a valóság megismerésében, építve Dewey filozófiai pragmatizmusára, Lewin T-csoport modelljére, Habermas érvelésére a kritikai tudomány emancipációs feladatáról, illetve csatlakozva Skolimowski véleményéhez, aki azt hangsúlyozza, hogy a létezés folyamata maga a megismerés folyamata (Reason, 1994).

Episztemológia

A részvételi világképben a kutató nem helyezkedhet kívülre és felülre, mindig a megérteni kívánt világ része és alakítója. Az értékmentes, objektív és politikailag semleges kutatói szerep nem létezik, a kutatás mindig személyes, politikai és spirituális vonzattal bír, mindig konkrét perspektívából és céllal zajlik (Reason, 1994:332). A kutató maga is a kutatás szerves része és alanya, a kutatás résztvevői interakcióban vannak és interpretációk formálják a folyamatot, részesednek a kutatás eredményeképpen létrejövő tudásból is.

A részvételre alapuló világképben az elmélet és gyakorlat integrálásával a résztvevők megismerésének eredményeképpen a **tudás kiterjesztett értelemben** (*extended epistemology*), négy formában jön létre. A négy tudásfajta szorosan kapcsolódik egymáshoz, egymásban gyökeredzik, egymás által biztosítja a tudás teljességét (holisztikus voltát) és összhangjuk biztosítja a kutatás érvényességét (Gelei, 2005).

1. A **tapasztalati tudás** (*experiential learning*): embertársainkkal, élőlényekkel, folyamatokkal, jelenségekkel, helyzetekkel, entitásokkal való közvetlen találkozásból, átélt élményekből, személyes tapasztalatokból ered. Ez a tudástípus azon alapul, ahogy a tapasztalatokban résztvevőként rezonálunk a másikkal, közös hullámhosszra hangolódva empátiánk segítségével megtapasztalunk, érzékelünk és konstruálunk hasonlóságokat és különbségeket (Gelei, 2005:11).
2. A **prezentációs tudás** (*presentational knowledge*): a tapasztalati tudásból ered és azon alapul. Lényege, hogy a tapasztalati tudást hogyan tudjuk kifejezni és átültetni propozíciós tudássá, hogyan tudjuk megjeleníteni képzelőerőnk segítségével verbálisan (szavak, nyelvi eszközök, történetek) vagy nem-verbális eszközökkel (pl. művészeti alkotások, képek, hangok, mozgás, stb.). A prezentációs tudás hídként szolgál a tapasztalati tudás nehezen kifejezhető, tacit elemei és a propozíciós tudás között (Reason, 1994:326).
3. A **propozíciós tudás** (*propositional knowledge*): a „valamiről való tudás”; az elméletek, koncepciók, érvrendszerek tartoznak ide. Emberi természethez vagy közösségekhez kapcsolódó kutatás esetén fontos, hogy ezeknek a kijelentéseknek a résztvevők tapasztalati és/vagy gyakorlati tudásában kell gyökerezni.
4. A **gyakorlati tudás** (*practical knowledge*): a cselekvés módja és mikéntje, készségek és/vagy kompetenciák, amelyek a másik három tudástípusra támaszkodva és azokat kiegészítve, azoknak értelmet adva teszik teljessé a tudást.

A részvételi kutatásban integrálódik a tapasztalat/gyakorlat és az elmélet. A négy tudásforma az elkötelezett résztvevők közös akciói, reflexiói és dialógusai alapján, a kritikai szubjektivitást szem előtt tartva válik valódi és igazi tudássá (Heron, 1996:164).

A kutatás folyamatában a **kritikai szubjektivitás** (*critical subjectivity*) azt jelenti, hogy nem hagyjuk figyelmen kívül szubjektív tapasztalatainkat, de tudatában vagyunk annak, hogy ezek a mi tapasztalaton alapuló kompozícióink, amelyeken a tudásunk is alapul (Heron és Reason, 1997:7). Ezeket a tapasztalatokat árnyalják védekező mechanizmusaink, észlelési torzításaink, illetve korlátozzák saját perspektíváink lehetséges csapdái is. Fontos, hogy a szubjektív szűrőnkön át keletkező tapasztalati tudást a másik három tudástípussal folyamatosan összekapcsoljuk és összevessük, illetve a kutatási folyamatban jelentkező lehetséges torzításokat explicitté tegyük.

A részvételi kutatásokban több szinten is keletkezhet tudás: a résztvevő egyének tapasztalatai mellett a kutatóközösségben is létrejön (akár mind a négy formában) tudás, ami aztán a kutatók szándéka szerint szervezeti, illetve társadalmi tudássá válhat.

A részvételi kutatások módszertana

A részvételi kutatásokban a résztvevők egymást követő ciklusokban akciókat hajtanak végre, amelyekre reflektálnak. Így a kutatási folyamat szerves része az elméletek gyakorlatban történő szisztematikus tesztelése és az erre való reflektálás iteratív folyamata. A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, a főleg az akadémiai közösség számára létrehozott propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) csak másodlagos (*primacy of practical*) (Heron, 1996:34).

A részvétel fogalma több értelemben is a paradigma alaptétele. Módszertani szempontból nem lehet ténylegesen érvényes gyakorlati tudást létrehozni a gyakorlat által érintettek elkötelezett részvétele, az ő nézőpontjuk, véleményük és tudásuk nélkül. A kutató, mint a többi résztvevő, maga is a kutatás alanya, aktív részt vállal a folyamat minden részében. Az iskola fontos alapfeltevése, hogy **az emberek saját valóságukat értelmező, gondolkodó és reflektálásra képes, autonóm és cselekvőképes egyének** (Gelei, 2005:8), akik e képességeikben képesek fejlődni is (a részvételi világkép ezen a ponton is határozottan épül a humanisztikus pszichológiára). A tudomány valódi demokratizálása csak úgy érhető el, ha „*elismeri és értéknek kezeli a külsődlegesnek (és a hagyományos kutatás szempontjából zavaró körülménynek) tekintett különböző tudásformákat, és a kutatási folyamatba sokrétű tudásformát integrál*” (Stirling, 2006; Balázs, 2011: 143). Ez nem jelenti azt, hogy „nem-tudományos” tudás vezető szerepet kapna – de a tudományos tudás mellett a szakértői, laikus tudás is szerepet kap, az eltérő „tudások” egyensúlyba kerülhetnek, és így új (sokrétű) tudást generálhatnak.

A részvétel etikai (politikai) jelentőséggel is bír: az emberek nemcsak képesek részt venni a döntési folyamatokban, de joguk is van arra, hogy részt vegyenek és befolyásolják azokat a döntéseket, amelyek hatással vannak rájuk (Reason, 2006:189). A kutatásban egyenlő félként való részvétellel lehetőséget kapnak saját nézőpontjuk bemutatására, elképzeléseik érvényesítésére. Egyszerre fejlődnek és fejlesztenek a közösségben, a részvétel révén elkerülhető, hogy tudatosan vagy nem szándékosan félreértelmezzék őket, és ezáltal konzerválódjanak az elnyomó, előnytelen körülmények (Heron, 1996:21).

A célok között megjelenő emancipációs szándéknak és a meghatalmazásra való törekvésnek, a valódi részvételnek azonban gátja is lehet: *„El kell fogadnunk, hogy az egyének alapvetően önirányítóak, és ünnepelhetjük a hétköznapi emberek altruizmusát és kooperációs képességét, de emellett fel kell ismernünk, hogy északi és déli társadalmainkban egyaránt sok olyan csoport van, aki profitálhatna a részvételi kutatásokból, de elidegenedett a tudás előállításának folyamataitól és inkább hallgat.”* (Reason, 1994:335). A kutatás folyamatában a kutatást vezetőnek (a facilitátornak, mentornak) jelentős szerepe van abban, hogy a részvételtől esetlegesen elszokott, az (ortodox jellegű) tudománytól elidegenedett kutatótársakat bátorítsa, és hogy a csoportban olyan bizalommal teli légkör alakuljon ki, amely támogatja, elősegíti a megnyílást és a kooperációt. A konkrét kutatási projektjeimet illetően izgalmas feladatnak tartottam annak felderítését, hogy az EEM szakmára, vagy akár a magyar társadalomra mennyire jellemző, vagy nem jellemző a részvételtől való elidegenedettség, a tudománytól való távolságtartás, Reason (1994) szavaival a „*culture of silence*”? Kutatásomat részben arra az alapfeltevésre építettem, hogy az EEM szakértőkben van nyitottság, érdeklődés a nem megszokott, újszerű és innovatív tudományos módszerek iránt, és nem idegen tőlük a kooperáció és a részvétel koncepciója, így lehetséges a morális némaság megtörése.

4.3.2. A kvalitatív kutatási tradíció

Guba és Lincoln véleménye szerint fontos a kvalitatív/kvantitatív jelző használata a kutatási módszerek jellemzésekor: *„nézőpontunk szerint mind a kvalitatív, mind a kvantitatív módszerek alkalmazhatóak minden paradigmában. A módszertani választás másodlagos a paradigmaválasztáshoz képest... Bár az nyilvánvaló, hogy az alternatív paradigmák iránti érdeklődést alapvetően táplálja a jelenleg túlsúlyban lévő kvantitatív módszerekkel való növekvő elégedetlenség”* (Guba és Lincoln, 1994:105). Mások egyértelműnek vélik az egyes paradigmák és a kvalitatív/kvantitatív tradíció kapcsolatát, például a pozitivistá-kvantitatív kapcsolatot (Bloomberg és Volpe, 2008:13).

Kutatásomban a kvalitatív hagyományokat követtem – véleményem szerint a részvételi paradigma előzőekben bemutatott alapelvei is ezt a választást támasztják alá, másrésről a kutatás célja, területe és saját személyem, saját kutatói szerepértelmezésem is ezt determinálják. Érveim a kvalitatív hagyomány mellett tehát:

- Maga az EEM etika témája, a terület kiforratlansága, a fogalmak tisztázása szempontjából mindenképpen fontos az interaktív, közös értelmezési folyamat.
- Kutatásom egyik célja az egyéni és csoportos viselkedés megértése és értelmezése, amely a kutatásban résztvevők tapasztalatain, cselekvésein, gondolatain, reflexióin, egyéni és társas konstrukcióján alapult. E nehezen formalizálható, kognitív, kreatív és affektív komponensekből egyaránt álló jelenségek megértése csak az alanyok együttműködésével, rugalmas formában, a kutatási folyamatban létrejövő verbális és nem verbális „adatok”-ra támaszkodva lehetséges, amelyeket kvantitatív módszerekkel kevésbé lehet létrehozni.

- Kutatásom másik célja a résztvevők (és saját magam) fejlődése, az egyéni és csoportos gátek lebontása és a tanulás, az emancipáció – ez csak a kölcsönhatásra, személyes kapcsolatokra épülhet, amely a kvantitatív módszertan objektív és kívülről kutatói szerepénél nem lehetséges.
- Mivel személyesen is érint a téma, kutatói pozícióm mindenképpen a belső tanuló pozíciója (ellentétben a kvantitatív kutatások külső szemlélő pozíciójával).
- Végül személyes kutatói háttér és eddigi munkáim is egyértelműen kötnek a kvalitatív hagyományhoz és ennek változatos módszereihez (mélyinterjúzás, fókuszcsoport, kooperatív kutatás).

4.4. A választott kutatási módszertan: kooperatív kutatás

Saját kutatásomat a részvételi paradigmán belül a kooperatív kutatások (*co-operative inquiry*, helyenként az amerikai szakirodalomban *collaborative inquiry*) csoportjába sorolom (Reason 1988). A kooperatív kutatás gyökerei szerteágazóak: elmélete és gyakorlata épít többek között Lewin (1946) kutatásaira a részvételen és demokrácián alapuló tapasztalati tanulás és akciókutatás elméletéről és módszertanáról. Támaszkodik a humanisztikus pszichológia területén elsősorban Maslow (2003) és Rogers (2004) gondolataira a szabad, önirányításra és önfejlesztésre képes egyénről, akik képesek eldönteni, hogyan és miként szeretnék élni az életüket.

Jelentős hatással voltak a kooperatív iskola kialakulására a kritikai iskola gondolkodói is. Közülük kiemelhetők Freire (1982) gondolatai és a „*conscientization*” fogalma, amelyen a társadalmi, politikai és gazdasági igazságtalanságokkal kapcsolatos érzékenység és lelkiismeret fejlesztésének jelenségét értjük; továbbá Habermas (1981) munkája a kommunikatív cselekvés elméletéről (az egyetértés, az erőszakmentes konszenzus és a kommunikatív tér kialakításának fontosságáról) és az emancipáció jelentőségéről. A módszertan elméleti megalapozása és gyakorlati oldalának kimunkálása elsősorban John Heron és Peter Reason munkásságához kötődik (Heron, 1996; Heron és Reason, 1997; Heron és Reason, 2001; Reason, 1988; Reason, 1999).

A következőkben építkezve a részvételi paradigmáról írtakra (4.2. fejezet), csak a kooperatív kutatások „családon belüli” néhány sajátosságára térek ki röviden.

4.4.1. A kooperatív módszertan sajátosságai

A kooperatív kutatásban a kutatást kezdeményező kutató(k) nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hívnak meg az (őket érdeklő témájú) kutatásban való részvételre. A részvételi paradigmának megfelelően a kutatásban résztvevők egyenrangú felek (nem pedig passzív kísérleti alanyok), akik a kutatás minden fázisában (tartalmában és folyamatában, a tervezésben, adatgyűjtésben, értelmezésben egyaránt) demokratikus módon helyet kapnak és részt vehetnek. Ez az egyenrangúság és a kutatásban résztvevők számára nyújtott széles „döntési jogosítvány” a részvételi

paradigmán belül is radikálisnak számít (3. táblázat). Ebből adódóan különösen nagy jelentősége van a kutatás elején közösen kialakított csoportnormáknak: a kutatás folyamán a csoport saját magát tudja (vagy nem tudja) kontrollálni.

A kutatás egészére jellemző módszertani feszültség, hogy a kutatás kezdete előtt a kutatást kezdeményező (és megtervező) kutatónak szakirodalmi ismereteire, személyes tapasztalataira, tudományelméleti alapállására támaszkodva több, elméleti és gyakorlati, módszertant érintő kérdésben döntést kell hoznia: ezek a választások, amelyek az egész kutatás folyamatát érintik, direkt módon megjelennek a kutatási tervben és kutatási felhívásban. Kissé paradox módon ezek a választások alakítják ki majd azt a teret, amelyet aztán a kutatásban résztvevők közös döntéseik alapján, szabadon és demokratikusan alakíthatnak, és amelyben a kutatás során mozognak. A kutatás (a kutatás előtti) tervezési fázisa tehát a keretek meghatározását és az alapok lefektetését jelenti csupán, amelyek majd a kutatócsoporttal közösen kerülnek pontosításra. Erre épülve a kutatás „természetét” tekintve folyamatosan alakuló és változó (*emerging*): ezt a „bizonytalanságot” a kutatóknak kezelni kell.

	Kutatás emberekkel (<i>researching with people</i>)						kutatás embereken (<i>researching on people</i>)		kutatás emberekről (<i>researching about people</i>)	
	teljes kooperatív kutatás		részleges kooperatív kutatás		támogatott kooperatív kutatás		hagyományos kvantitatív		hagyományos kvalitatív	
részvétel szintje a...	kutató	kutatás alanya	kutató	kutatás alanya	kutató	kutatás alanya	kutató	kutatás alanya	kutató	kutatás alanya
döntések- ben	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	nincs	teljes	rész- leges
tapasztalás -ban	teljes	teljes	rész- leges	teljes	nincs	teljes	nincs	teljes	rész- leges	teljes
feldolgozás -ban	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	teljes	nincs	teljes	nincs

3. táblázat. Kutatási módszerek a részvétel szintje szerint Heron (1996) alapján (saját összeállítás)

A kooperatív kutatások lehetséges témáit illetően Heron így fogalmaz: „Az emberi lét minden aspektusát illetően elképzelhető kooperatív kutatás, amennyiben ez egyenrangú

emberek párbeszédén alapul (Heron, 1996:37). Reason (1988) csoportosítása alapján néhány az utolsó 30 év legjellemzőbb témái közül:

- valamely szakma gyakorlatának fejlesztése, pl. holisztikus orvoslás csoport (Reason, 1988),
- hátrányos helyzetű csoport felemelése pl. afro-amerikai nők munkahelyi esélyegyenlősége csoport (Douglas, 1999), vagy fiatal munkások tanulási készségeinek fejlesztését kitűző projekt (Heron és Reason, 2001),
- valamely testi-lelki tapasztalat teljesebb megértése, pl. megváltozott tudatállapot csoport (Heron, 1988),
- szervezeti, intézményi változást célzó kutatások, pl. városháza projekt (Krim, 1988).

A hátrányos helyzetű csoportok felemelésének területéhez illeszkedik egyik saját, a megváltozott munkaképességűek munkavállalásához kapcsolódó gátakra irányuló kooperatív kutatásunk, amelybe fiatal EEM szakértőket vontunk be (Csillag és Hidegh, 2011).

Célkitűzéseiben a kooperatív kutatás megengedő: (két szélsőséggént) ebben a módszertanban egyaránt elérnek az egyéni szintű jelenségek feltárását, magyarázatát, az egyéni szintű tanulást kitűző vizsgálatok (pl. fiatal munkások csoportja, Heron és Reason, 2001), vagy az egész társadalom gondolkodásának, magatartásának, cselekedeteinek megváltoztatását, a társadalmi szintű átalakítást kitűző projektek (pl. városháza projekt, Krim, 1988). Összességében a kutatásokban mindig megjelenik a résztvevő egyének személyes fejlődése, a kritikai nyitottság, az ön-reflexió támogatása: egyes kutatásokban a csoport továbblép a külvilág felé, másokban pedig a csoport tagjaira koncentrálnak végig a kutatócsoport keretei között marad. A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, a főleg az akadémiai közösség számára létrehozott propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) csak másodlagos (*primacy of practical*) (Heron 1996:34).

Saját kutatásom egy konkrét társadalmi, szakmai szerepre (az EEM szerepre) koncentrálnak: Reason (1999) alapján akkor beszélünk (1) azonos szerep (*same role*) kutatásról, ha a résztvevők ugyanazt a szakmai, társadalmi szerepet töltik be: (2) inverz szerep (*reciprocal role*) kutatásról pedig, ha a kutatótársak egymás partnerei az intenzív interakciókban, pl. ha házastársak, vagy egymáshoz kapcsolódó, de eltérő munkakörökben dolgoznak. (3) Vegyes szerep (*mixed-role*) kutatás, amikor a résztvevők közösen kutatnak, de különböző szerepeik vannak, amelyekben azonban hasonló vonások találhatók. Ennek megfelelően saját kutatásom vegyes szerep kutatás, hiszen én ebben a pillanatban nem dolgozom EEM szakértőként (bár van ilyen tapasztalatom), hanem a terület oktatója és kutatója vagyok, azaz szerepeink nem azonosak, de tevékenységünk fókusza (EEM elmélete és gyakorlata) hasonló.

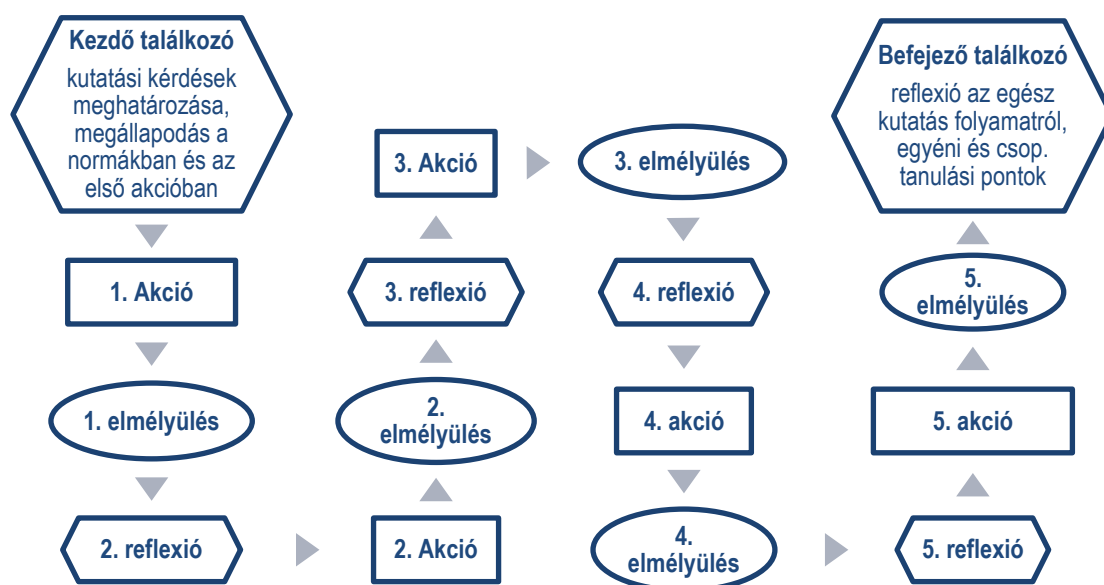
A kezdeményező kutató(k) szerepe egyik oldalról a témaválasztás alapján adott (például az, hogy érintett vagy kívülálló az adott kérdésben). Az már a kooperatív kutatás sajátossága, hogy a kezdeményező kutatók széles spektrumon dönthetnek arról, hogy mennyiben akarnak vezető (vagy mentori, facilitátori) szerepet betölteni a kutatás egész folyamatában, vagy akár a facilitálást, és más formális csoportszerepeket (pl.

adminisztratív, szervező, ördög ügyvédje szerep) rotálják. Reason (1999) javaslata alapján a csoportfejlődés korai szakaszában (formálódás, normaképzés) mindenképpen fontos a facilitátor szerep annak érdekében, hogy minden tag a csoport részévé váljon, és kialakuljon az érzelmi biztonság és a csoportkohézió. A kutatás további szakaszában aztán (amennyiben a csoport éretté vált) át lehet adni ezt a szerepet.

4.4.2. A kutatási ciklus

A kooperatív kutatási ciklus a reflexió és cselekvés 4 szakaszát foglalja magába (Heron és Reason, 2001). Az első szakaszban a kutatótársak csoportja (általában 6-12 kutató) találkozik, megegyeznek a kutatás fókuszában, összeállítanak egy kérdéslistát, hogy mit szeretnének kutatni, kutatási tervet készítenek, illetve megállapodnak a mindenki által elfogadott kutatói normákban és szabályokban. A második szakaszban a kutatótársak maguk is alanyokká válnak és cselekvéseket hajtanak végre (egyenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül meg/feljegyzik az eredményeket. A harmadik szakaszban elmélyednek a tapasztalatokban, teljesen bevonódnak a cselekvésbe; új értelmezés születik meg a kutatás fókuszában álló kérdésekről. A negyedik szakaszban a kutatótársak újra találkoznak, hogy megosszák a tapasztalataikat és értelmezéseiket, új gondolatok, ötletek születnek vagy újrakeretezik az eredeti gondolataikat, és döntenek az újabb cselekvési körörről.

A kutatások jellemzően 5-8 kutatási ciklusból állnak (ezek kapcsolódását szemlélteti az 5. ábra), amelyek időben teljesen rugalmasan alakíthatók: egyes kutatásokban intenzív, több napos együttlét alatt zajlik le a kutatás, mások adott rendszerességgel (hetente, kéthetente, havonta, félévente) találkoznak: ebből adódóan a kutatás időtartama néhány naptól több évre is kitolódhat.



5. ábra. A kooperatív kutatás ciklusai (saját összeállítás)

A ciklusok gyakorlati oldalát tekintve még számos említésre méltó választási lehetősége van a kutatócsoportnak. A kifelé irányuló kutatásban a résztvevők csoporton kívüli szerepe, projektje van a központban, az akciók nagy részben „kinn” zajlanak, míg a befelé irányulóban a csoport belső folyamataira fókuszál, tehát az akciók, a gyakorlati tapasztalás is nagy részben ide koncentrálódik. A kifelé irányuló kutatásokban is fontos a csoport belső dinamikája, tehát valamennyi „befelé irányulás” itt is van (Reason és Heron, 2001).

A nyílt kutatásokban az akció fázisban „az adatok előállításában”, részt vesznek külső emberek, és/vagy a reflexió fázisban lehetőséget kapnak az adatokat értelmezésére is, míg a zártakban az akció fázisban sem vesznek részt külső emberek. Az igazi nyílt kutatásban az adatok generálásába bevont külső embereket az értelmezési fázisba is bevonják.

A kutatások kultúráját illetően beszélhetünk apollói és dionüszoszi jellegről (Reason, 1988). Az apollói jellegben a kutatás részleteiben előre megtervezett, strukturáltságra és rendszerezettségre törekvő, a kutatás folyamata szisztematikus és a kutatótársak fegyelmezetten, lineárisan haladnak előre. Az egymást követő ciklusokban racionális módon ismétlődnek a tervezés, cselekvés, megfigyelés, reflexió lépései. A dionüszoszi kultúrában a folyamatok kevésbé tervezettek, az impulzusoknak, a rögtönzésnek, a kreativitásnak, a kísérletezésnek nagy szerepe lehet: a lépések az érzelmi folyamatok sajátos ritmusát követhetik és szabadon alakulhatnak, az akció és reflexió fázisai összemosódhatnak, a kutatás egyes ciklusai pedig arányaikban nagyon eltérőek lehetnek. Minden kooperatív kutatásban jelen van a két oldal: mindegyiknek van dionüszoszi jellege, hiszen maga a kutatás tartalma nem tervezhető előre, és apollói része, hiszen bizonyos kontroll nélkül a kutatás szétesik. A túlzott kontrollra törekvés és a spontaneitás kizárása (a túlzott apollói jelleg) megfoszthatja a kutatást mélységétől és gazdagságától; a rendszerezettség hiánya (az elsöprő dionüszoszi jelleg) ugyanakkor a fókusz elvesztéséhez, és a kutatás, mint tudományos folyamat, megszűnéséhez vezethet.

4.4.3. Résztvételi paradigmára alapuló kutatások etikai területen

A kooperatív kutatások gyakorlati alkalmazása is leginkább Heron és Reason, illetve tanítványaik nevéhez köthető. A nemzetközi szakirodalom alapján direkt módon EEM etika témában nem végeztek még ilyen jellegű kutatást. A következőkben három, a területhez (részben) kapcsolható kutatást mutatok be, amelyek tapasztalatait hasznosítottam saját kutatásomban.

Bellefeuille és Hemingway (2006) szociális munkás szakot végző egyetemi hallgatók részvételével (a kötelező szakmai gyakorlathoz kapcsolódva) végeztek kooperatív kutatást, amelyben a szociális munkás gyakorlatban felmerülő konkrét etikai helyzeteket, döntéshozatalt, a hallgatók etikai tudatosságát vizsgálták. A kritikai pedagógia alapjaira épített kutatás eredményeként tematikusan elemezték a felmerülő helyzeteket, amelyek közül a legjellemzőbb eseteket aztán beépítettek az oktatási anyagba

(a propozíciós tudás deklarált cél is volt). A szerzők ezen túl legfontosabb eredménynek a hallgatók kritikai tudatosságának fejlődését és a morális döntéshozatalhoz kapcsolódó önreflexió gyakorlatának elsajátítását érezték. A szociális munkás tevékenység több szempontból is hasonló az EEM szakmához (pl. alapvetően emberi kapcsolatokkal foglalkozik, sokszor megjelenik az érdekek egyeztetése), erre épülve az esetek közös feldolgozását és a megoldás nyomon követését beépíthetőnek éreztem saját kutatásomba is.

Brinkmann (2009) akciókutatás keretében kívánta megérteni a norvég ingatlanügynökök által észlelt és megélt etikai kihívásokat, egyúttal fejlesztve etikai érzékenységüket és kritikai tudatosságukat. A kérdőívre és fókuszcsoportos módszertanra épülő kutatás eredményeképpen létrehozta egy interaktív weblapot, amelyen az olvasók információkat olvashatnak, megoszthatják tapasztalataikat az etikai blogban, értékelhetik saját maguk etikusságát, és fejleszthetik magukat. A kutatás egyik fő megállapítása az, hogy a létező formalizált etikai kódex mellett is alapvetően szükséges a szakmán belüli etikai diskurzus, amely csak az érintettek bevonásával mélyíthető el megfelelően.

Saját tapasztalatként egy megelőző kutatásunkban végzős EEM szakirányos hallgatókat hívtunk arra, hogy közösen feltárjuk a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához kapcsolódó gondolati mintákat, vélekedéseket és attitűdöket, amelyek gátolhatják e csoport tagjainak munkaerőpiaci beilleszkedését (Hidegh és Csillag, 2011). A vizsgálat két legfontosabb eredménye az volt, hogy a kritikai gondolkodás első lépéseként a hallgatók felismerték a megváltozott munkaképességűek gyerekként való gondozása mögött álló aszimmetrikus hatalmi viszonyt, és felfedezték a kommunikatív racionalitás erejét, a hatalommentes közösség felszabadító hatását. A kutatás számos módszertani tanulsággal is járt (pl. a kutatási ciklusok arányossága, facilitátori háttér szerep, tanulási napló fontossága), gyakorlati tudást generált, és tapasztalatot jelentett, amelyeket a jelen kutatásba beépítettem.

4.4.4. Érvek a választott módszertan mellett

A kooperatív módszertan választása mellett a következő érvek miatt döntöttem:

- A kutatási problémakör feltárása és a kapcsolódó kutatási célok (feltárás, emancipáció, átalakítás) elérése csak elkötelezett és érdeklődő kutatótársak segítségével lehetséges, akik megbíznak egymásban, és együtt, egyenrangú résztvevőként nyílt, ön-reflektív, kommunikációs teret hoznak létre: ez egyértelműen más, mint az ortodox, objektivista kutatási nézőpont, de teljes demokráciára való törekvésében a részvételi kutatások között is elkülönül.
- A kooperatív kutatás szubjektív-objektív ontológiai álláspontja összecseng az etikáról alkotott személyes véleményemmel, az etikai pluralizmussal, amelyben az eltérő etikai gondolkodásmódok és érvelések segítik az egyes problémák és helyzetek értelmezését, az érintettek gondolkodásának és érveinek megértését, és így a konszenzus, a közös megértés létrehozását (Radácsi, 2000; Palazzo, 2002). Erre a kutatási módszertanra épülve lehetőség nyílik az etikai fogalmak körültekintő

értelmezésére, közös értelmezés létrehozására, az egyes cselekedetek részletes elemzésére, ilyen módon az alanyok teljesebb megértésére.

- A kooperatív kutatás hangsúlyozza az *“agy alkotó és kreatív folyamatait”*, amely összecseng a morális képzelőerő kreatív-kognitív, érzelmeket is integráló folyamataival. Hasonlóan a kooperatív kutatás *“kritikai szubjektivitása”* összecseng a morális képzelőerő fogalomkörében megjelenő kritikai értékeléssel.

4.5. A kutatás menete

A következőkben Maxwell (2005) iránymutatása alapján kitérek a kutatócsoport kiválasztásának szempontjaira, a kutatócsoportok összetételére, saját kutatói szerepemre (és ennek változására), a kutatási folyamat alakulására, majd az adatgyűjtés és adatelemzés szempontjaira.

4.5.1. A kutatócsoport kiválasztása

A kvalitatív kutatásokban – szemben a kvantitatív kutatások reprezentativitásra és véletlenszerűsége törekvő statisztikai mintavételi eljárásaival – olyan mintát keres a kutató, amelyre támaszkodva releváns, fontos információhoz juthat (Maxwell, 2005). Erre épülve a mintaválasztás természete és szempontjai is megváltoznak: a cél a potenciális adatok gazdagsága lesz. Gelei (2005) alapján – a kutatási kérdések függvényében – a kutatások a következőkkel jellemezhetők:

- a kutató szándékosan, célirányosan választja meg a mintát (szemben a véletlen mintavétellel);
- elegendő kisebb létszámú minta, de fontos lesz a kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
- a minta elméletileg orientált (szemben a reprezentativitással);
- elképzelhető, hogy a kutatás során folyamatosan, lépésről lépésre alakul ki a minta, előre kevésbé tervezhető módon (szemben az előre definiált mintával);
- a minta meghatározásában a kutató támaszkodhat saját előzetes ismereteire, tapasztalatára, akár intuícióira is (Gelei, 2005:176).

A célzott mintaválasztásnál is fontos a mintaválasztás szempontjainak a kutatási kérdésekhez és módszertanhoz való illesztése, valamint pontos ismertetése. A mintaválasztás törekedhet: (1) a problémafelvetés szempontjából tipikus (és homogénnek tekinthető) helyzetek, egyének, szervezetek kiválasztására; (2) a probléma szempontjából minél heterogénebb mintára; (3) kritikus vagy deviáns esetek, kivételek kiválasztására, vagy (4) összehasonlításra, azaz kontrasztra (Maxwell, 2005).

A kooperatív kutatásban a mintaválasztás kérdése több szempontból is izgalmas: egyik oldalról a kutatásban résztvevők részéről hosszabb időn keresztül jelentős és rendszeres idő, energia ráfordítást, valódi és tudatos elkötelezettséget kíván (szemben, mondjuk, egy kérdőív kitöltésével vagy egy egyszeri interjúval). Másik oldalról Reason

(1999) felvetése alapján a mintavétel szintje is kérdéses: a kezdeményező kutató kereshet már létező csoportot kutatócsoportnak, vagy saját maga kezdeményezhet egyet a kutatási témában (mindkét esetben számolnia kell ennek előnyeivel és hátrányaival).

Saját kutatásomban egyéni és csoportos interpretációkat, értelmezéseket kerestem, amelyekre alapulva megérthető és értelmezhető az EEM szakma és az etikusság viszonya, mindezt a mai társadalmi, gazdasági, szervezeti közegbe helyezve. A kutatásban sok egyéni érintett jelenik meg (pl. gyakorló EEM szakemberek, más szervezeti szereplők, az EEM és/vagy etika akadémiai szakértői, a gyakorló EEM szakemberek családtagjai, általában a társadalom stb.), de a kutatási probléma és a rá épülő kutatási kérdések fókuszában az EEM szakma képviselői állnak, tehát őket hívtam meg kutatótársnak és tekintem a kutatásban az elemzés egységének.

A kutatás tervezési szakaszában Reason (1988) felvetésére alapozva két lehetőséget gondoltam végig: egyik lehetőségként egy EEM szervezet tagjainak meghívása (létező csoport – „A” kutatócsoport), illetve másik lehetőségként szervezettől függetlenül invitálok meg HR-es szakértőket (a kutatásra létrehozott csoport, „B” csoport). Mindkét megoldás esetében azonosítottam lehetséges előnyöket, erősségeket és hátrányokat, veszélyeket (lásd 4. táblázat).

	„A” kutatócsoport	„B” kutatócsoport
lehetséges előny, erősség a kutatásban résztvevők, illetve a kutatási folyamat szempontjából	- a csoport tagok ismerik egymást, nem kell (vagy csak kevésbé) a csoportot összerázní, - közös és egyéni, szervezetben vagy azon kívül végrehajtott akciók egyaránt lehetségesek, - egyéni és szervezeti szint egyaránt erős eredményeket hozhat, - szervezeten belül egyfajta „kooperatív tér” jöhet létre, amely később tovább terjedhet.	- a csoport tagjai tiszta lappal indulhatnak egymás előtt, nincsenek előítéleteik, - tényleges önkéntes és elkötelezett résztvevők egyének, - megvalósítható a hatalommentesség a csoportban, - a résztvevők markánsan különböző tapasztalatokkal érkeznek, - lehetséges az EEM szakmán belüli mini „kooperatív tér” létrehozása, amely később tovább terjedhet.
fenyegetés, nehézség, veszély a kutatásban résztvevők, illetve a kutatási folyamat szempontjából	- nem lesz vállalkozó szervezet, - a szervezeti függelmi viszonyok, hatalmi harcok begyűrűznek, így nem lesz őszinte a légkör, - a szervezeti szempontok háttérbe szoríthatják az egyéni szempontokat, és így az egyéni tanulást, - más szervezeti tevékenységek háttérbe szorítják a kutatást, - létező csoportdinamika, a csoportszerepek nehezíthetik az újra való nyitottságot, - nem valódi az önkéntesség, - szervezet reakciója kérdéses lehet.	- saját szervezet „dicsőítése”, szakmai presztízs szempontok veszélyeztethetik az őszinteséget, - szervezetek különbségei nehezíthetik a szervezeti szintű tapasztalatok összevetését, és szervezeti szintű eredményeket - kevés lehetőség van a közös akciókra, - időpont és találkozási hely egyeztetése nehézséget jelenthet.

4. táblázat. A két kutatócsoport kialakításához, működéséhez és eredményeihez kapcsolódó előfeltevések (saját összeállítás)

Ezeket szisztematikusan végiggondolva végül is mindkét kutatás elvégzése mellett döntöttem: egyrészt nem akartam lemondani azokról speciális tanulási pontokról, amelyeket egyik vagy másik csoport kínálhatott, másrészt tartottam a kutatás kiszámíthatatlanságától, és szerettem volna a lehetséges sikertelenség (pl. valamelyik csoportba nem találok résztvevőket) kockázatát is csökkenteni. Mindemellett értelmezéseimben nem fogom szisztematikusan összehasonlítani a két kutatás folyamatát és eredményeit, inkább egymás mellett mutatom be az esetleges hasonló vagy eltérő mintázatokat.

A két kutatócsoport meghívásánál a célzott (*purposive*) mintavételt, illetve indokolt esetben ezt kiegészítve a hólabda (*snowball*) mintavételi eljárásokat alkalmaztam (Blakie, 2009).

(A) Az „A” (EEM szervezeti) csoportba – informális csatornákon keresztül – egy konkrét vállalatban tevékenykedő EEM szervezetet, azaz egy létező csoportot hívtam meg kutatócsoportnak. Egyrészt azt reméltem, hogy a már létező csoportban a tagok jól ismerik egymást, és eleve bíznak egymásban. Másrészt így a szervezet, mint kutatási terület, teljesen közös lehet, tudunk közös akciókat végrehajtani, és egyéni, illetve szervezeti szinten is egyaránt erős eredmények, tudás jöhet létre. A szervezetet illetően fontos kiválasztási szempontnak tartottam, hogy legalább 5 főből álló, saját megítélése szerint stratégiai szerepet vivő EEM szervezet legyen. Ez a kutatócsoport több szintű elkötelezettséget igényelt: a szervezet maga, és ezen belül az EEM vezető elkötelezettsége szükséges volt a kutatás megindításához, amely azonban csak az EEM tagok önkéntes és elkötelezett részvételével (és kitartásával) valósulhatott meg. A kutatócsoport keresését 2011 márciusában kezdtem meg (a Függelékben bemutatott kutatási meghívóval). Disszertációmban a kiválasztott szervezet EEM szakembereiből álló kutatócsoport 2011. május - 2011. december közötti (7 kutatási ciklusból álló) munkáját mutatom be.

(B) A „B” (EEM szakmai) csoportba – szintén internetes szakmai fórumokon és személyes ismeretségeken keresztül – olyan EEM területen tevékenykedő egyéneket szólítottam meg, akiket érdekelt, foglalkoztatott a téma és /vagy a módszertan. A mintaválasztás során jelenleg is EEM területen dolgozó egyéneket kerestem, akik elkötelezettek a terület elméleti értelmezése és a gyakorlati akciók mellett. A csoporttagok keresését 2011 szeptemberében kezdtem meg (a Függelékben bemutatott kutatási meghívóval, illetve személyes beszélgetésekkel). Disszertációmban a jelentkezőkből kialakult kutatócsoport 2011. október - 2012. március közötti (6 kutatási ciklusból álló) munkáját mutatom be.

A kutatás tervezésekor megfogalmazott nehézségek, veszélyek (4. táblázat) közül néhány megalapozottnak bizonyult. A mintavétel kérdéséhez kapcsolódva tartottam attól, hogy nehezen fogok egyéneket, illetve még nehezebben vállalkozó szervezetet találni. Ez az előfeltevés az EEM szakmai kutatócsoportnál részben beigazolódott: bár a megkeresésre sokan reagáltak, érdeklődtek, a nagy idő és energiaigény, és a munkaidő utáni, késő estébe nyúló találkozások sokakat elriasztottak, talán azért is, mert ezeket a kutatási meghívóban és a személyes beszélgetésekben eleve hangsúlyoztam. Így azonban

a kutatás folyamatában senki sem morzsolódott le (egy résztvevő munkahelyi elfoglaltságai miatt nem vett részt két megbeszélésen, de aztán visszakapcsolódott a közösségbe), a mindenki végig tudta csinálni.

A szervezetek közül (őszinte öröömre és meglepetésemre) az első három megkeresett szervezet közül rögtön az egyik (egy 600 főt alkalmazó, pénzügyi területen tevékenykedő vállalat) pozitívan reagált. Itt a kutatás kezdetén két, alapvető kérdésben döntést kellett hoznom. Az egyik kérdés arra vonatkozott, hogy az „A” csoportban az EEM vezető része legyen-e a csoportnak? Tartottam ugyanis attól, hogy a csoporton belüli vezető-beosztott viszony gátolhatja az őszinte, demokratikus légkört és a valódi uralommentes diskurzust. Viszont az EEM vezető meghatározó tagja a közösségnek, és amennyiben a szervezeti tagok együttes fejlődése, valós megértés a cél, őt kihagyva ez nehezen megy. Végül is a vezető a kutatócsoport tagja lett. Azt gondolom azonban, hogy ez a kérdés a szervezetekben folytatott kooperatív kutatások egyik alapvető dilemmája, amelyre csak az adott, konkrét helyzetben lehet helyes választ adni.

Az „A” kutatásban a kutatás megkezdésekor a másik nagy kérdés az volt, hogyan tudom a részvétel valódi önkéntességét szavatolni a kutatás egészében, illetve az egyes akció körökben? Alapvetően a cégvezető, illetve az EEM vezető bólintott rá a kutatásra, és kérdés, hogy az EEM szervezet tagjainak ténylegesen volt-e lehetősége kimaradni. Végül az első megbeszélésen még egyszer kértem, hogy gondolják végig és erősítsék meg, hogy egyénileg és közösen tényleg részt szeretnének-e venni, illetve a csoportnormák között végül is elfogadtuk, hogy törekszünk arra, hogy mindenki részt vesz a találkozókban és az akciókban is, de bárki, amennyiben más elfoglaltsága van, indoklás nélkül távol maradhat. Mind a két dilemma végigkísérte az „A” kutatást: a vezető domináns szerepének visszaszorítása érdekében az első két ciklusban tudatosan törekedtem arra, hogy az „ördög ügyvédjeként” ellenpontozzam a véleményét. Később maga a vezető is érezte meghatározó szerepét, és tudatosan visszafogta magát, tehát pl. vigyázott arra, hogy ne elsőnek nyilvánítson véleményt, ezzel ne determinálja a viták irányát. Az önkéntes részvétellel kapcsolatban különösen a kutatás 2.-3. ciklusában éreztem feszültnek a helyzetet: talán ez volt a mélypont, ahol a kutatás tagjaival a következő akciót szerettük volna egyeztetni (és ők megijedtek az egyik javaslatától). Itt éreztem, hogy néhány résztvevőben felmerült a kutatócsoport elhagyása. Erre végül is nem került sor.

A „B” csoportban a kutatás indítása zökkenőmentesebb volt – elvárásaimnak megfelelően az első néhány találkozón a csoportnormák és működés kialakítása, a közös hang megtalálása okozott konfliktusokat, de ezek a „storming” fázis lezárásával elcsitultak.

Összességében a két kutatócsoport – a kutatási folyamatot illetően, és a fő interpretációk kérdésében is – különböző módon működött, és a kutatótársak a csoporton belül is saját „homogenitásukban” (EEM tevékenység) nagyon sokszínűnek bizonyultak. Az eredmények értelmezésénél mindenképpen fontos lesz majd azt szem előtt tartani, hogy a kutatás résztvevői mindnyájan az EEM etika kérdései iránt érdeklődő, nyitott egyének voltak (ez egyben a kutatás interpretációjának egyik alapvető korlátja lesz).

4.5.2. A két kutatócsoport összetétele

A két kutatócsoport egyaránt 7-7 főből állt. A résztvevők kivétel nélkül egyetemi végzettséggel rendelkező, több éve EEM területen tevékenykedő, a fővárosban élő szakemberek voltak. Az „A” csoport korösszetételét illetően az EEM vezető (50+) kivételével 30-40 év közötti nőkből állt, míg „B” csoportban két 30 év alatti résztvevő volt (a többiek szintén 30-40 év közöttiek), illetve egy férfi résztvevő is volt. Ez a fajta homogenitás egyik oldalról visszatükrözte az én magam, illetve az ismeretségi köröm sajátosságait (egyetemi oktató, nő, 30-40 év között, Budapesten él), másik oldalról utalhat az EEM szakma elnőiesedő voltára. Mindez árnyalhatja a kutatási eredmények egyes interpretációit.

4.5.3. Kezdeményező kutatói szerep

Blakie (2010) hat alapvető kutatói szerepet különböztet meg: (1) független és (2) empátikus megfigyelőt; (3) megbízható riportert; (4) nyelvi közvetítőt; (5) reflektív partnert és (6) párbeszéd facilitátort.

A választott paradigmának és módszertannak megfelelően a kutatás tervezésekor a reflektív partneri szerepet éreztem leginkább illeszkedőnek. E kutatói szerepben a megértés párbeszédre épül, amelyben a kutató és a kutatási alanyok kutatótársakként vesznek részt, és amely (többek között) a kutatótársak emancipációjára (Habermas, 2001), illetve Freire (1982) megfogalmazásában a társadalmi, politikai és gazdasági igazságtalanságokkal kapcsolatos érzékenység és lelkiismeret fejlesztésére irányul (azaz egyértelműen kapcsolható a részvételi paradigma és a kooperatív kutatás elméletéhez és gyakorlatához). A reflektivitást a kutatás minden szakaszában (tervezés, csoportos megbeszélések, akciók, elemzés, általánosítás) egyaránt hangsúlyosnak éreztem. A kutatás folyamán pedig tudatosan törekedtem saját előfeltevéseimhez, szerepemhez, tetteimhez kapcsolódva az aktív és tudatos megértésre és az ön-reflexióra. Így a kutatótársak és a kutatócsoport tanulása, fejlődése mellett saját tanulásom, fejlődésem is deklarált cél volt.

Saját kezdeményező kutatói szerepemben Heron és Reason (2001) alapján három fontos feladatot jelöltem meg: (1) kognitív és módszertani felhatalmazást, (2) politikai felhatalmazást, (3) érzelmi felhatalmazást.

(1) Biztosítani a **kognitív és módszertani felhatalmazást** az egyéneknek és a csoportnak: a kooperatív kutatás elméletének és gyakorlatának megismertetése a csoporttal, amelyre épülve a csoport képes lesz az önálló kutatásra és tanulásra. A konkrét kutatás esetében az alapvető elméleti koncepciók megismertetése.

- „A” csoport: A tagok alapvetően érdeklődtek a témakör és a módszertan iránt, de mégis, elsődlegesen az én személyem iránt voltak elkötelezettek. Alapvetően tőlem várták az elméleti impulzusokat, különösen a kutatás elején többször belecsúsztam a megmondó, tanácsadó szerepbe.

- „B” csoport: A kutatócsoportban több csapattag rendelkezett EEM etikai háttérismeretekkel – ez meghatalmazást jelentett számukra, de az eltérő háttértudás feszültséget is okozott, mert ők időnként megmondó emberként jelentek meg. A „B”csoportra jellemző volt, hogy a tagokban nagyon erős volt a tanulás és fejlődés iránti vágy, mind a témáról, mind egymástól szerettek volna tanulni. (A kutatás elején felvetődött, hogy olvassunk-e és értelmezzünk-e közösen cikkeket, szakirodalmat – végül is a csoport úgy döntött, hogy a kutatás első szakaszában inkább közös és egyéni tapasztalatainkra hagyatkozunk, és erre alapozva alkotunk etika definíciót – nem pedig elfogadjuk a szakirodalom valamely meghatározását.)

(2) Biztosítani a **politikai felhatalmazást** a kutatócsoport tagjainak: a részvételen alapuló döntéshozatal, uralom-mentesség és az őszinte együttműködés kialakítása, amire alapozva a kutatás ténylegesen és őszintén kooperációra tud épülni.

- „A” csoport: Az EEM vezető visszahúzódása után az uralommentesség lényegében megvalósult. A légkör őszinte és baráti volt, de a facilitátor szerepet egyértelműen elutasították: *„mi a Te kutatási területed szeretnénk lenni”*. Alapvetően bizonytalanok voltak a saját szerepvállalásukat illetően, elsősorban az elméleti tudás hiányára hivatkozva.
- „B” csoport: Az első két találkozón én voltam a vezető, de önállóságra törekvés már ekkor jelentkezett: az akció szervezését átvette tőlem más, illetve jellemző volt a folyamatos, nem feltétlenül tőlem induló e-mail kommunikáció. Formális felelősségeket a 4. akciótól kezdve határoztunk meg.

(3) Érzelmi és kapcsolati felhatalmazás: olyan csoportlégkör kialakítása, amelyben a csoportműködés közben generálódó feszültség és stressz, illetve az öröm, siker és kudarc egyaránt megosztható. Ehhez kapcsolódó feladat az esetleges személyes konfliktusok, stresszhelyzetek, egyéni és csoportos érzelmi mélypontok kezelése, mindez a kritikai éberség fenntartása mellett. Heron és Reason (2001) hangsúlyozza a nyitottság, egymásra-hangoltság empátia és érzékenység, mint vezető készség fontosságát.

- „A” csoport: A csoportszerepek már jelen voltak, ezek nem változtak meg, de reflektáltunk rájuk és tudatosítottuk őket. A sikerélmények lelkesítőek voltak, de a 2. akcióban megélt mélypont sem volt igazán elkeserítő.
- „B” csoport: A csoportban már az első találkozón voltak konfliktusok, jellemzően két csapattag között. Ezeket azonban a csoport többi tagja oldotta, a résztvevők pedig reflektáltak rá, nem nekem kellett ezt tenni, és nem mérgesedtek el. A csoporttagok természetes módon törekedtek az egy-egy reflexión éppen nem jelenlevők érdekeinek integrálására.

A kutatás folyamán saját szerepemet illetően két valódi fordulópontot éreztem: be tudok-e szervesen illeszkedni a csoportba, csoporttag leszek-e (vagy megmaradok részben kívülállónak), illetve le tudom-e adni a kezdeményező kutató voltomból fakadó vezető szerepet?

- „A” csoportnál csak részben integrálódtam a csoportba – ennek alapvető oka az volt, hogy kívülről érkeztem, saját kutatási ötletemmel a csoportba. Közös értelmezésünk alapján sűrűbb (akár heti) találkozókkal talán ez jobban sikerült volna. Felmerült, hogy egy esetleges következő kutatásban konkrét szervezeti esemény köré lehetne szervezni a kutatást (pl. szervezeti átalakítási projekthez). A kutatási folyamatban inkább tanácsadó szerepben maradtam meg (az ilyen jellegű erős kötődés a kutatás vége után is megmaradt). A vezetői szerepet valójában nem sikerült leadnom – a tagok nem akarták vállalni az ezzel járó felelősséget. Az adott helyzetben törekedtem arra, hogy ne torzítsam el a csoport működését és ne domináljam a közös interpretációkat (Reason, 2002).
- „B” csoportban a döntési pontoknál, a kritikus helyzetekben tőlem vártak megoldást, de egyebekben teljes jogú taggá váltam. A koordinátori szerep egyes elemeit sikerült átadni, tehát például a találkozók szervezését. A 4. kutatási megbeszélésen formalizáltuk is pl. a memo írás feladatkörét.

4.5.4. A kutatási ciklusok

Az első megbeszélés alkalmával mindkét csoportban minden kutatótársunk megosztotta a kutatás céljaival és kimenetével kapcsolatos elvárásait és motivációját, figyelembe vettük az egyéni célokat, és döntöttünk a közös csoportcélról. Ezen a megbeszélésen a kooperatív kutatás módszertanát is megbeszéltük: megegyeztünk a vázlatos kutatási tervben, a ciklusok várható számában. A megbeszélés fontos részeként megállapodtunk a kutatócsoportok közös normáiban is. Mindkét kutatócsoport esetében nagyjából hasonló normák születtek, azaz:

- egyenrangú kutatótársak vagyunk, a döntéseket közösen hozzuk meg;
- meghallgatjuk egymást, és elfogadjuk a különböző nézeteket, véleményeket, és ezeket bizalmasan kezeljük;
- törekszünk arra, hogy lehetőség szerint minden körben részt tudjon venni minden kutatótárs (mind az akció, mind a reflexió részében);
- a reflexiós megbeszéléseket diktafonra rögzítjük;
- minden résztvevő használhatja a kutatás folyamán keletkezett adatokat (jegyzeteket, naplókat, átiratokat, a kutatás végeredményét);
- mielőtt publikálnánk a kutatás eredményét, minden résztvevőnek módja van véleményezni az elemzést, adott esetben változtatásokat kérni.

A „B” csoport esetében már a kezdő alkalmon is megjelent más, részben gyakorlatiasabb működési normák, elvek iránti igény is:

- a saját vállalások betartása: *„Én az ígéret szép szó, ha betartják alapelvet nagyon szeretném, ha követnék” (Zsóka),*
- illetve az az alapelv, hogy a csoport döntéseit a jelen nem levők is elfogadják,

- aki úgy érzi, hogy a következő találkozót szívesen facilitálná, pár nappal előbb e-mailen jelentkezik.
- a két találkozó között is legyen e-mailes kommunikáció.

Ehhez a 4. kutatási megbeszélésen további normákat tettünk hozzá:

- A megbeszélések után egyvalaki összefoglalja a teendőket, amely összefoglalót két munkanapig lehet kommentálni, javaslatokat megfogalmazni, utána pedig elfogadjuk az abban foglaltakat. Jó lenne folyamatosan visszajelzést adni e-mailen egymásnak.
- A megbeszélte akciókat megpróbáljuk végrehajtani: ha valakinek kétségei vannak, nem érti, nem szeretné az adott akciót, akkor jelzést ad és találunk alternatívát.
- Minden dokumentumot megosztunk, és közösen, dropbox alkalmazásban kezelünk.

A kutatási ciklusok mindkét kutatásban a 4.2 pontban bemutatott módon épültek egymásra. A rákövetkező találkozókra a kooperatív módszertant követve dolgoztunk: először reflektáltunk a legutóbbi cselekvéseinkre a Kolb (1976; 1984)-féle tapasztalati tanulási kört követve. A tapasztalati tanulás folyamata a következő: a résztvevők a konkrét tapasztalataikról reflektív gondolatokat fogalmaznak meg, megfigyelnek és következtetéseket vonnak le, és valószínűleg új helyzetekben már változtatnak a magatartásukon, azaz kísérleteznek. Ezt követően döntöttünk a következő akcióról.

A két kutatás menetét részleteiben szemlélteti az 5. fejezetben található 5. és 7. táblázat.

4.5.5. Adatgyűjtés és adatelemzés

Kooperatív kutatásom célja egyik oldalról a feltárás és megértés, másik oldalról az átalakítás, emancipáció volt. A megértés a következő fogalmakhoz kapcsolódott: etikusság, etikus viselkedés munkahelyi kontextusban, EEM feladatokhoz és szerephez köthető etikusság, morális képzelőerő és morális némaság. Az átalakítási cél pedig a közös megértésre épülő csoportos és egyéni tanulás, a magatartásváltozás volt.

Előzetes terveimnek megfelelően elemzésemben és interpretációimban a következő adatokra támaszkodtam:

- (1) transzkriptek: a kutatási ciklusok reflexió szakaszaiban a csoporttagok reflektáltak, vitáztak, beszélgettek: ezeket a megbeszéléseket diktafonra rögzítettem, és szó szerinti átiratot készítettem. Ezekben az átiratokban az emocionális elemeket is próbáltam rögzíteni.
- (2) A reflexiók, beszélgetések egyéb anyagait, az általunk flip-chartra írt gondolatokat is rögzítettem, illetve a tagok által készített emlékeztetőket, kérdéslistákat, elemzéseket is kutatási adatnak tekintettem.
- (3) A kutatási ciklusok akció szakaszaiban készült dokumentumok, interjújegyzőkönyvek, beszámolók: például az „A” kutatásban ilyen akció-dokumentumoknak tekintettem az etikai kódex workshopok anyagait, a „B” csoport esetében az interjú jegyzeteket és jegyzőkönyveket.

- (4) Saját kutatási naplóm: a kutatás tartama alatt kutatási naplót írtam, amelybe az egyes találkozókhoz kapcsolódó terveimet, érzéseimet, gondolataimat, tapasztalataimat részletesen, kronológiai sorrendben rögzítettem (ebből mintaként két rövid rész a Függelékben megtalálható). Előzetes szándékom szerint a résztvevőket is biztattam kutatási napló írására – sajnos hiába. Ehhez kapcsolódva saját technikai, módszertani jegyzeteim (kutatási meghívó, a kutatás folyamata és időzítése) is az adatok részét képezik.
- (5) E-mailes kommunikáció a kutatás alatt: különösen a „B” csoport esetében fontos csoportalakító elem és kommunikációs csatorna volt a találkozók közötti e-mail váltás.
- (6) Az általam megírt elemzésre adott írásbeli és szóbeli reakciók, vélemények: az általam elkészített elemzést minden csoporttag írásban megkapta (A „B” csoportban többen írásban kommentálták is), majd közösen meg is vitattuk. Ezekről a beszélgetésekről szintén transzkript készült.

Adataim elemzésében lényegében Kvale (1996) értelmezését követtem, amely alapján az elemzés (1) az adatok strukturálását, (2) az explicit jelentéstartalmak összefoglalását, és (3) a mögöttes mintázatok feltárását jelenti.

A szövegek interpretálását segítőként **jelentés-kategorizálást** végeztem, amely kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale, 1994, Gelei, 2002). Ebben az Nvivo szoftver segítségére támaszkodtam. Itt az első fázisban a szakirodalomra (és saját előfeltevéseimre, kérdéseimre) épülő, alapvetően a tartalomra koncentráló kódstruktúrát alkottam, amely alapján végigkódoltam a szövegeimet. Ezek az alapozó kódok (pl. etika definíció, EEM etika fogalma, etikai esetek, EEM szerepek, szerepmoralitás, morális némaság) meglehetősen különböző „vastagságúra” sikerültek, de alapvetően segítettek tájékozódni szövegeim gazdagságát, és sűrűségét illetően. Második fázisban az alapkódok egy részét további alkódokra bontottam (pl. az etika definíció kódot etika-érték, etika-szabálykövetés), illetve megpróbáltam betölteni az űrt, azaz a nem lefedett kódokat megtalálni és megalkotni (pl. üzleti felsőoktatás szerepe, EEM jövője). Harmadik lépésként a módszertant, kutatási folyamatot és a csoportok alakulását, valamint a tanulási pontokat illetően alkottam kódokat (pl. elvárások, motiváció, mélypont, módszertani tanulási pontok): ezek a kódok jellemzően saját benyomásaimra épültek. A kódok nagyon különböző súllyal jelentek meg a két kutatásban: voltak kifejezetten „A” (pl. etikai intézmények,) és „B” (pl. EEM identitás) kódok. Végül is a disszertációban bemutatott interpretációknál a kódok közül távolról sem használtam fel mindet (leginkább a témák változatossága és bősége miatt).

Bár a kódok, alkódok, ezek kapcsolódásai (és ellentmondásai) alapján már kirajzolódtak mintázatok, de ezt nem éreztem elégségesnek. Az elemzés másik lábaként a kódokon átívelő olyan mögöttes mintázatok, értelmezéseket kerestem, amelyek a tényleges szövegen túl saját benyomásaimat gondolati változásaimat is tartalmazták. Ezen összefüggések átlátását segítő az egyes transzkriptek alapján felvázoltam a találkozók gondolatmenetét (azaz hogy az egyes kérdések, gondolatkörök hogyan fonódtak egybe és alakították egymást). Ez felfogható egyfajta alapszintű **jelentés-tömörítésnek** (Gelei, 2002). Ezek a gondolatmenetek nemcsak a témák egymáshoz kapcsolódását, fogalmak

ellentmondásait, hanem a csoport fejlődésére is rámutattak (pl. „A” kutatásban az esetmegoldásban hogyan gazdagodik az etikai nézőpont).

Az eredeti, a kódok által strukturált és tömörített szövegek alapján **jelentés-interpretálást** végeztem. Itt megértés-orientált módon álltam hozzá a szövegekhez: törekedtem egyik oldalról a **szöveghű értelmezésre**, visszaadva az egyes kutatótársak saját és közös értelmezéseit, de másik oldalról törekedtem a **kritikai értelmezésre** is, azaz a rejtett jelentéstartalmak feltárására is. A két értelmezést átszötte és újrakeretezte a folyamatos kritikai reflexió: a kutatócsoport reflektált saját csoportos működésére, és mi, kutatótársak is reflektáltunk saját egyéni működésünkre. E reflexiók végiggondolása (köztük saját kutatási naplóm is) is az elemzés részét képezi.

Végül, az elemzés fontos lépéseként saját elemzéseimet, értelmezéseimet visszaadtam a kutatótársaknak. Az ő észrevételeiket aztán több módon építettem be: egyes javaslatokat, meglátásokat elfogadtam és korrigáltam (pl. „A” kutatásban túl erősnek, szélsőségesnek érzett megfogalmazásokat átírtam, illetve a kontextusból kiragadottnak érzékelt, torzítónak idézetet kivágtam). Más értelmezéseket beépítettem a módszertani tanulási pontok közé (pl. mindkét kutatás esetében az én saját véleményem megjelenítése - 6. fejezet), vagy hozzáfűztem az aktuális elemzésekhez. Néhány esetben pedig a résztvevők visszajelzése alapján hangsúlyosabban szerepeltettem témákat (pl. „A” kutatás kutatótársainak visszajelzése alapján az esetmegoldás fontosságát).

4.6. A kutatás érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága

A kvalitatív kutatás **érvényességén** Maxwell nyomán a kutatás leírásainak, magyarázatainak, értelmezéseinek, interpretációinak, következtetéseinek, eredményeinek korrektségét és hitelességét értem (Maxwell, 2005:86). Erre épülve az érvényesség biztosítása olyan alapelvek követését és a hozzájuk kapcsolódó konkrét erőfeszítések megtételét jelentik, amelyekkel a kutató az érvényességet fenyegető (és a kutató által ismert) torzításokat megkísérli kizárni, vagy legalábbis hatásukat csökkenteni. Maxwell (2005) és Gelei (2005) nyomán a kvalitatív kutatások érvényességet fenyegető torzítások négy nagy csoportba sorolhatók:

- A leírások érvényességét leginkább az adatok pontatlansága, hiányossága veszélyeztetheti.
- A kutató interpretációinak érvényességét az is fenyegeti, ha a kutató nem képes saját keretrendszerén, előfeltevésein átlépni, hanem ehhez igazítja a kutatási adatokat.
- Az elmélet érvényességét fenyegető veszély továbbá, ha a kutató nem vesz figyelembe alternatív magyarázatokat, vagy nem figyel az előfeltevéseivel ellentétes adatokra.
- A kutató személyéből fakadó torzítások mindenképpen megjelennek, hiszen a kvalitatív kutatásokban a kutatói személyiség a legfontosabb kutatási eszköz (Gelei, 2005:196). Azaz az ő szubjektivitása (pl. értékrendje, előfeltevései, észlelési torzításai) mindenképpen hatással van a kutatás folyamatára vagy konklúzióira, illetve a kutató a kutatási alanyokra is gyakorol valamilyen, nem szándékos hatást. Ezeket a

hatásokat kizárni nem lehet, de fontos, hogy a kutató tudatosítsa és tárja fel azokat (ez folyamatos önreflexiót igényel), illetve a kutatási eredményeknél tegye azokat explicitté.

A kooperatív kutatás módszertanában az érvényesség kérdése kissé átfogalmazódik: hogyan alakíthatók ki olyan keretek, amikor a kutatótársak nem értelmezik félre egyéni és csoportos tapasztalataikat? Ebben a keretrendszerben az érvényesség biztosításának három alappillére a kritikai szubjektivitás, a kutatási ciklusokban az elmélet és gyakorlat integrációja, és a részvétel alapelve:

- Kritikai szubjektivitáson az egyéni vagy közös tapasztalatokra épülő meglátások megosztását, kritikai szempontú felülvizsgálatát, ütköztetését és a gyakorlatban való validálását értjük. *„Nem kell félredobnunk „élő tudásunkat” az objektivitást keresve, hanem építkezhetünk rá, és fejleszthetjük azt”* (Reason, 1999:212). A kritikai figyelem és nyitottság azt jelenti, hogy miközben az elkötelezettség, és a tapasztalatokban való elmélyülés jelen van a kutatásban, fontos, hogy a kutatótársak mégis képesek legyenek (és akarjanak is) kritikai módon ránézni előfeltevéseikre és tapasztalataikra.
- A kooperatív kutatásokban az elmélet és gyakorlat integrációjára épülve négyféle tudás keletkezik, amely szorosan kapcsolódik egymáshoz, egymásban gyökeredzik, egymás által biztosítja a tudás teljességét (holisztikus voltát), és összhangjuk biztosítja a kutatás érvényességét (Gelei, 2005). (A négyféle tudásról a 4.2 alfejezetben írtam.)
- A módszertani-kognitív, politikai, érzelmi felhatalmazáson alapuló részvétel pedig azt jelenti, hogy a kutatótársaknak módjuk van a kutatási folyamat minden fázisában jelen lenni, saját értelmezéseikkel és döntéseikkel befolyásolva a kutatás eredményeit.

A kutatás során tehát az érvényesség biztosítása érdekében Maxwell (2005) kvalitatív kutatásokra kialakított kritériumaira építettem, Heron és Reason (2001) ajánlásait kiindulópontnak tekintve: (1) a kutató intenzív jelenléte, hosszú távú kapcsolata a kutatási alanyokkal, (2) gazdag adatok, (3) a kutatási alanyok visszajelzése, (4) eltérő bizonyítékok keresése, (5) trianguláció, (6) összehasonlítás. A következőkben a két kutatás sajátosságaira rámutatva tekintem át e kritériumok megjelenését, a megtett erőfeszítéseket, illetve az esetleges problémákat.

(1) **A kutató intenzív jelenléte, hosszú távú kapcsolata** a kutatási alanyokkal elősegíti az érvényességet, mert segít a kutatási alanyoknak feloldódni, őszintén megnyílni, és támogatja a kutatót saját előfeltevései átlépésében, a kutatási alanyok teljesebb megértésében.

- Mind a két kutatás hosszú, több hónapos közös munkát, sok együtt töltött órát (mindkét kutatásban több, mint 20 órát) és közös élményt jelentett, amely alatt a csapattagok megnyíltak, megismerték egymást (illetve az „A” csoport esetében új helyzetekben ismerték meg egymást), és a kutatás végére mindkét csoportban feloldódtak. Megítélésem szerint a 6, illetve 7 ciklus megfelelő időtartam volt: a folyamatban a tapasztalati tudás és a reflexió egymást erősítve, párhuzamosan jelent meg. Mind a két kutatás résztvevői éreztek tanulási pontokat, és igényelték a folytatást.

- A teljesebb megértés érdekében próbáltam a kutatási ciklusok, elmélet és gyakorlat arányosságára figyelni: az „A” csoport esetében érzésem szerint ez probléma is volt: túl sok volt az íróasztal melletti reflexió, eszmefuttatás. A „B” csoportban inkább a divergencia (és a dionüszoszi jelleg) volt jellemző: a nagyon különböző személyes és szervezeti háttér miatt viták hosszadalmasak és szerteágazóak voltak, sokszor elvezettek az eredeti kérdésektől. Másik oldalról viszont izgalmas témákat vetettek fel, például a kisvállalati és civil EEM kérdéskörét (azaz hogy kutatásunkból mennyire rekesztettük ki már a kezdetben alapvetően ezt a kört, és ezzel mennyire hódoltunk be a jelenlegi struktúrának, elvetve a nagyvállalati fókusz megkérdőjelezését).
- A résztvevőktől minden ciklusban tartalmi és módszertani visszajelzést kértem arról, hogy véleményük szerint jó irányba halad-e a kutatás, min kellene változtatnunk? Az „A” csoportban kevés direkt észrevétel volt, de amit jelzett a csoport (pl. kutatási naplót nem szeretnének írni), azt figyelembe vettük. A „B” csoportban több egyéni észrevétel volt, amelyek helyenként feszegették a kutatás kereteit, de kimondásuk erősítette a közösséget (például amikor a negyedik körben többen nem hajtották végre az akciót, hasznos volt, hogy a háttérrel fel tudtuk göngyölni). Az egyes kutatási ciklusok után fő tartalmi és módszertani dilemmáimat visszacsatoltam a közösségnek, és kértem őket, hogy reflektáljunk rá – ezáltal visszajelzést adtunk és kaptunk a bennünk kialakult interpretációkról, de a két ciklus között eltelt idő (általában 2-3 hét, ritkán egy hónap) elteltével az egyének saját maguk is újra tudták értelmezni saját gondolataikat, és alternatív magyarázatokat adni.

(2) **Gazdag adatok:** a kutatási adatok gazdagsága, részletessége, pontossága, konkrétsága megfelelő alapot nyújthat érvényes interpretációk kialakításához. A kutatási projekteknél változatos helyzetek, elmélet és gyakorlat egyaránt megjelentek, a keletkező kutatási adatok meglehetősen sokszínűek lettek.

- A kutatás folyamán az interjúkat, illetve a reflexiós beszélgetéseket diktafonra rögzítettük, és szó szerinti átíratot készítettünk. Saját magam kutatási naplót írtam, amelybe érzéseimet, gondolataimat, tapasztalataimat minél részletesebben, kronológiai sorrendben rögzítettem (ebből rövid részleteket bemutatok a Függelékben). Sajnos a kutatótársakat nem tudtam erre rávenni. Az egyik kutatótárs megfogalmazásában: *„Már azt hittem, tanulási naplót akarsz íratni velünk. Azt nem írunk. Az üzleti szférában az írásbeliség kimerül a jelöltek értékelésében.”* (Zita) Nagy valószínűséggel inkább adminisztratív kötelezettségnek érezték, kevés hozzáadott értéket láttak benne. A kutatások folyamatát megkíséreltem tiszta, átlátható és szisztematikusan módon dokumentálni.
- A kutatási adatok gazdagságához hozzájárult az „A” csoportnál az etikai kódex revíziója, mint akció, illetve „B” csoport saját, interjúkra épülő kutatása, és az ezekhez kapcsolódó közös elemzés.

(3) **Visszajelzés kérése** a kutatótársaktól a rögzített adatokról és a kutatás eredményeiről, amelyekre építve a kutató félreértései, félreértelmezései csökkenthetők.

- A kutatási kérdéseket, a kutatás normáit és kutatási terveket közösen állítottuk össze, a kutatás folyamatában folyamatosan reflektáltunk rájuk, és ezek közös megegyezés alapján közben is alakultak. A kutatási ciklusok alatt folyamatos volt a közös reflexió az akciókkal, érzésekkel, gondolatokkal, elméletekkel kapcsolatban.
- A létrehozott kutatási adatok mindenkinek rendelkezésre álltak (a „B” kutatásban létrehoztunk egy közös drop-boxot, amelyben az össze közös dokumentumunkat tároltuk, és pl. így kommentáltuk első körben az én elemzéseimet).

Saját végső interpretációimat a kutatótársak megkapták, és szabadon reflektáltak rá. Minkét csoportnak igénye volt rá, hogy nemcsak írásban, de szóban is, közösen is beszéljük végig az elemzéseket: *„szinte valamennyien elolvastuk a tézised megküldött fejezeteit, és nem csak íránk, hanem szívesen elmondanánk a véleményünket, mi már részben egyeztettünk róla!”* (Zsófi, „A” kutatás) A kutatótársaknak ez a lehetőség új, izgalmas élmény volt – érzelmi és tartalmi reakciókat egyaránt kiváltott. Egyik kutatótárs e-mailjéből: *„Most olvasom a kutatásról készített PhD szöveget, interjúkat, leiratokat. ...Azért írok, mert meg kell mondjam, nagyon szép eredmény, ami itt összejött, én imádom, már csak azt is, hogy van, szóval kérlek, legyen ebből valami publikus is majd, egyszer, mert szerintem hihetetlenül értékes...”* (Zsóka, „B” kutatás) Ezek a reakciók, vélemények aztán különböző módokon beépültek az én elemzéseimbe is (lásd 4.5 fejezet). Mindenképpen fontos volt számomra, hogy a kutatótársak kritikai olvasattal is szembesüljenek, legyen módjuk reagálni, legyen lehetőségük rákérdezni a kétséges pontokra és az enyémtől eltérő olvasatok megfogalmazására, semmiképpen se érezzék magukat megbántva, félreértve. Ezek az alkalmak azért is érdekesek voltak, mert különösen az „A” kutatásban a kutatás befejezése után eltelt három hónappal már olyan valódi változásról is beszámoltak a résztvevők, amely a kutatás zárásakor még nem volt érzékelhető (pl. arról, hogy az egyik közösen megoldott etikai eset vállalati „sikersztörivá” változott).

(4) Az **eltérő bizonyítékok keresése:** a negatív esetek és az elvárásokkal ellentétes bizonyítékok keresése és elemzése erősítheti a magyarázatokat.

- A kutatás során törekedtünk a kritikai tudatosságra, a nyitottságra, a folyamatos megkérdőjelezésre. Kezdetben inkább én vittem ezt a „megkérdőjelező” szerepet, de később ez mindkét csoportban gyakorlattá vált. A „B” csoportban a hipotetikus esetekre épülő kutatás eredményeinek értelmezésekor végeztünk formálisan is „ördög ügyvédje” gyakorlatot (Reason, 1999). Ebben sorra mindegyik résztvevő megosztotta (a kutatás tapasztalataira alapuló) következtetéseit egy konkrét, előre kiadott kérdésben (pl. etikai elvek értelmezési ellentmondásai az interjúkban), a többiek pedig eltérő magyarázatokkal, más tapasztalatokkal szembesítették. A kutatás egyik erős módszertani tanulási pontja számomra, hogy milyen fontos és felszabadító lehet a provokatív ellenvélemény, alternatív magyarázat megfogalmazása adott pillanatokban.
- A kutatás folyamán többször megjelent a Humán Tükör kutatás, amely a résztvevők számára is fontos viszonyítási pont volt, és amellyel többször konfrontáltattuk saját értelmezéseinket. A kutatás részben visszaigazolta azt az alapfeltevésemet, hogy

legalábbis ezekben a cégekben (amelyek a magyar és multi nagyvállalati körbe tartoztak) a Humán Tükör kutatás nagyon erősen dominálja az EEM saját magáról, illetve a magyar EEM-világról való gondolkodását. Egyértelmű azonban, hogy ezt a referenciapontot részben az én egyetemi kötődésem is előhívhatta (hiszen a kutatás a mi egyetemi tanszékünkhöz is köthető). Másik oldalról a kutatás a nagyvállalati EEM területén mozgott – ha kis- és mikro-vállalati EEM-esek lettek volna jelen, nagy valószínűséggel nem jelent volna meg visszatérő módon.

- (5) **Trianguláció:** több, eltérő módszer használatával csökkenthetők a véletlen, vagy az egy módszerhez kapcsolódó más torzító hatások.
- Bár mind a két csoportban különböző akciók voltak, az akciók változatossága (bátorsága) elmaradt saját előzetes várakozásaimtól. Az „A” csoportban nehezen jutottunk el a kifelé orientálódó akciókig (a kutatótársak nagyon óvatosan léptek csak a szervezet felé, félve az elvárásoktól), a „B” csoportban pedig végül nem volt közös akció. Az akciók sajátosságaira a módszertani tanulási pontoknál részletesebben kitérek (pl. folyamatosság, érettség, nem lehet erőltetni, feszültség elkerülése, kutatói nyomás).
 - A különböző átiratokat, illetve a tartalomelemzés kódjait és saját, illetve a kutatótársak értelmezéseit, mintázataimat összevettem.
- (6) **Összehasonlítás:** a megállapítások és értelmezések más kutatásokkal való összevetése. Maga a két csoport kínált módot az összehasonlításra: bár a két kutatócsoport nagyon különbözően működött, de néhány alapvető megállapítást (mint a morális némaság, vagy az észlelés és kommunikáció alapvető fontossága az EEM etika területén) visszatükröztek. Az átiratok és az interjúk emlékeztetői, illetve saját tanulási naplóm ütköztetése hasznos volt.

A tudományos kutatásokban a **megbízhatóság** kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatás folyamata mennyire konzisztens (időben és térben): ugyanazt találják-e a később, vagy a velünk egyidejűleg vizsgálódó más kutatók (Maxwell, 2005)? Kvalitatív kutatásokban ez a reprodukálhatóság nem reális elvárás, már csak abból kiindulva sem, hogy a kutató személye maga kevéssé reprodukálható. Itt a megbízhatóság a kutatói nézőpont (paradigma, tradíció, szerep) és a kutatási folyamat koherens és világos ismertetését jelenti (Blakie, 2009). Ennek megfelelően disszertációmban törekedtem nézőpontom ismertetése mellett a kutatási folyamat technikai részleteinek átlátható leírására és hiteles dokumentálására. Az anonimitás kritériuma azonban számomra meghatározó – tehát a résztvevőkről csak annyit fogok elárulni, amely alapján sem ők, sem a szervezet nem lesz azonosítható (tudatosan vállalva azt, hogy ezáltal a megbízhatóság sérülhet).

Az **általánosíthatóság** kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatási eredmények, a megszerzett tudás mennyire mutat túl a vizsgálat közvetlen kontextusán. Belső általánosíthatóság esetén a következtetések a vizsgált terepre vagy csoportra

általánosíthatók, míg a második esetben azon túl is érvényesek. Kvalitatív kutatásoknál az általánosítás ritkán terjed(het) túl a belső általánosításon (már csak a mintavétel sajátossága vagy a kutatási célok miatt sem). Az „analitikus általánosítás” fogalma azonban itt is értelmezhető, mint a vizsgálat során kifejlesztett elmélet más esetekre való alkalmazása, általánosítása (Maxwell, 2005).

Kutatásomban alapvetően a belső általánosíthatóságra törekedtem, arra, hogy az adott közegben érvényes megállapításokra jussunk: ennek „validálásában” is alapvető fontossággal bírtak a résztvevők visszajelzései. De reményeim szerint a következtetések egy része az EEM szakmára is releváns és érdekes (azaz más EEM szakemberek is felismerhetik saját mentális modelljeiket, etikailag problémás helyzeteiket, rádobbnethetnek saját morális némaságukra). Disszertációmban törekedtem a kutatócsoportok működésének, az akcióhelyzeteknek, és a következményeknek a részletes, sűrű bemutatására. Az általánosítás kérdésköre szempontjából mindenképpen fontos, hogy a téma iránt elkötelezett, érdeklődő kutatótársak vettek részt a kutatásban, áldoztak rá időt és energiát, azaz nagy valószínűséggel az átlagnál fogékonyabbak voltak a téma iránt.

4.7. A kutatás etikai aspektusai

„Nem választom el a tudományos kutatást az életemtől. Számomra az élet fontos kérdése, hogy megértsem az életet, és élő tudást hozzak létre, olyan tudást, amely értékes a velem dolgozó emberek számára, és számomra is, (Reason, 2006:199). Peter Reason professzorral egyetértve fontos számomra, hogy a kutatás minden aspektusában etikai szempontok figyelembevételével járjak el.

De mit is jelenthet egy konkrét kutatás szintjén az etikai szempontok figyelembevétele? Brewis és Wray-Bliss (2008) – elsősorban kritikai menedzsment kutatásokra vonatkozó, de saját értékrendemmel egybeeső – gondolatmenetére építve három szinten gondolom végig a következőkben az etikusság kritériumát saját kutatásomhoz kötve: (1) etika mint „kötelező körök lefutása, (*ethics as hurdle*), (2) etika, mint a „csendek” és „elnémítás” azonosítása (*etics as seeking out silences*), (3) etikusság, mint felelősségvállalás és elköteleződés (*ethics as central warrant for research*).

(1) E nézőpont lényege, hogy a kutató törekedjen a kutatás korrektségére, makulátlanságára, arra, hogy sem a folyamatban magában, sem az elemzéssel, sem pedig az eredményekkel ne okozzon sérülést a résztvevőknek. Ezt biztosítandó a kutatónak „le kell futni bizonyos kötelező tiszteletköroket”, eleget kell tenni bizonyos kutatás-technikai követelményeknek, és ezekre a kutatási folyamat végén megfelelően reflektálni (egyes szakmai intézmények ezeket a követelményeket akár kötelező etikai kódexekben fogalmazták meg, és kutatás-etikai bizottságok előtt mérlegelik).

Ezt az értelmezést, tehát hogy a kutatási folyamat minden pontján etikusan, azaz lelkiismeretesen, becsületesen, átláthatóan, legjobb tudásom szerint, az érintetteknek való (bárminemű: lelki, érzelmi) károkozást elkerülve járjak el, mint alapvető minimum tekintettem a kutatás egészében.

- A kutatás minden szakaszában alapvető volt a **részvétel önkéntessége**. Egyik résztől azt jelentette, hogy a résztvevők bármely fázisban kiléphettek a kutatásból, de az egyes ciklusokban is dönthettek úgy, hogy pl. a reflexióban vagy az akcióban nem vesznek részt. Nyilvánvaló, hogy ahogy a csoportok fejlődtek, volt némi informális csoportnyomás a részvételre (azaz pl. célozgatás az esetleges jobb vagy szórakoztatóbb programokra a kutatási megbeszélésen való részvétel helyett), de ez „B” csoport esetében soha nem alakult formális nyomássá vagy kötelezettséggé. A részvétel valódi önkéntessége az „A” kutatásnál kérdőjeleződött meg igazából: kérdéses volt, hogy a szervezet tagjai mennyire érezték úgy, hogy tényleg van reális esélyük nem részt venni a folyamatban (hiába hangsúlyoztam többször a kilépés lehetőségét, és kértem erre az EEM vezetőt is). Összességében mind a két kutatás „benn tartotta” a résztvevőket – komolyan veendő és általánosítható dilemma azonban, hogy szervezeti közegben zajló kooperatív kutatásoknál hosszú távon hogyan lehet a valódi önkéntességet fenntartani?
- Törekedtem a résztvevők **teljes és részletes tájékoztatására** a kutatás témájáról, folyamatáról és lehetséges kimeneteléről: a kutatási felhívásban, illetve az első találkozó során igyekeztem teljes képet nyújtani a kutatás idő és energia szükségletéről, elveiről, a lehetséges kimenetelekről és engedélyüket kértem az adatok használatára. Az általam készített elemzésekről, következtetésekről is tájékoztatást kaptak, és volt módjuk reflektálni rá. A teljes képhez hozzátartozik, hogy az „A” kutatásban ezt kevésbé tették meg.
- A résztvevők teljes **anonimitását** és védelmét két szinten is fontosnak tartottam: egyrészt közös megegyezésünk alapján a kutatócsoportok tagjai nem adtak ki információt a csoportban történekről (csak a többiek engedélyével). Másik résztől alapvető vállalásom volt, hogy a kutatás eredményeiről (esetlegesen) készülő tudományos publikációkban sem az egyének, sem a szervezetek nem lehetnek beazonosíthatók (még akkor sem, ha ez a megbízhatóság szempontjából kérdéseket vet fel, és az esetleges akadémiai publikációknál problémát jelenthet).
- A kutatás során alapvetően törekedtem a módszertani, kognitív-emocionális és politikai **bevonásra**: reményeim szerint olyan demokratikus és hatalommentes kommunikációs teret hoztunk létre, amelyben az egyéni, és a csoportos tanulás egyaránt létrejött. Mindkét csoportra jellemző volt azonban, hogy voltak meghatározó emberek, és kevesebbet „beleadók”, azaz kevésbé volt kiegyenlített a részvétel, a kontribúció verbálisan és a gyakorlat szintjén is. Kérdés, hogy lehet-e, kell-e kiegyensúlyozni a részvétel egyenlőtlen módját? Ha igen, akkor hogyan lehet ezt megtenni nyomásgyakorlás nélkül? Kezdeményező kutatóként mindkét csoportban törekedtem arra, hogy mindenki szóhoz jusson: ennek legegyszerűbb módja volt, hogy a szó „körbe adását” javasoltam, illetve a döntéshozatali pontokon törekedtem minden vélemény meghallgatására. De ettől eltekintve nem erőltettem senkit: összességében a csoportra, a kialakult normálra és organikusan kifejlődött csoportszerepekre hagytam azt, hogy a részvétel (hiányának) melyik szintjét, és milyen helyzetben teszik szóvá. Ezt a szabadságot (és vele párhuzamosan az én „kiszolgáltatottságomat”) a „B” kutatásban az egyik kutatótárs kommentálta is: *„Nekem többször eszembe jutott, hogy te ebből nagyon nehezen tudsz kiszállni. Meg*

hogyan megmondanád-e egyáltalán, hogy neked ez így nem tetszik... mert én dönthetek úgy, hogy meguntam, többet nem jövök, meg mások is, csak neked nincs meg ez a lehetőség...” (Imre)

- A kutatási adatok a kutatócsoport minden tagja számára **nyitottak** további elemzésre. Ennek főleg a „B” csoport esetében van jelentősége – ez a csoport a közös publikáció lehetőségét is fontolgatja. Saját kutatási naplóm az azonban – hosszas mérlegelés után – nem tettem nyilvánossá – úgy éreztem, hogy a leírtak esetleg sérthetnék a kutatás tagjait, és ezt a szempontot ítéltam fontosabbnak. Mivel a tagok nem írtak beszámolót, ez végül is információs aszimmetriát nem okoz. Saját magam számára azonban feszültséget okozott, hogy gondolataim, benyomásaim egy részét megtartottam magamnak (a kutatás naplójában ’róluk’ írtam, és nem ’velük’). Ezen a feszültségen úgy igyekeztem enyhíteni, hogy többször visszacsatoltam nekik („a múltkor találkozónk után gondolkodtam....”) ezekből a gondolatokból.
- Fontos volt számomra, hogy kutatást kezdeményező kutatóként **kiemelt felelősségem van azért, hogy a kutatási folyamatban senki ne sérüljön**. Az „A” csoport tagjai jól ismerték egymást, itt leginkább saját magamat kellett kontrollálnom, hogy a kritikai szubjektivitást ne érezzék állandó köztűznek, illetve hogy senkit ne szorítsak háttérbe. A „B” csoportban, különösen a kutatás elején parázs viták (és összeütközések) voltak, különösen két kutatótárs között: ezek azonban később oldódtak (jól leképezték a csoportképződés storming szakaszát), illetve a többi csoporttag csillapította őket.

E szempontoknak a szem előtt tartása, a kötelező körök lefutása azonban távolról sem elegendő: az etikusság kritériumát komolyan vevő kutató számára a kutatást átszövi az a „*soha véget nem érő bizonytalanság, hogy vajon eleget tettünk-e a Másik Ember iránti, határtalan etikai felelősségünknek*” (Brewis és WrayBliss, 2008: 1528).

(2) Ez vezet az etika kritériumának kiterjesztett értelmezéséhez, amely e szempontok mellett arra is figyel, hogy a kutatás résztvevői hallatni tudják a hangukat, az őket érdeklő kérdések és az ő érdekeik ne szoruljanak háttérbe, ne dominálja, ne nyomja el őket, ne csendesítse el őket a kezdeményező kutató (és a mögötte álló kutatói réteg) érdeklődése, nézetei és érdeke. Ez az etikai elköteleződés (vagy ennek ellentéte, az elcsendesítés, a háttérbe szorítás) már a téma megválasztásában is jelentkezik: kérdés, hogy a kutatás fókuszra mennyire az akadémiai érdeklődést (vagy ellenpontként kizárólag az üzleti érdeket) tükrözi, kinek a szempontját (illetve egy szempontot, mondjuk a vállalati menedzsmentét, vagy több szempontot egyszerre) teszi magévá, vagy mennyire nyitott a résztvevők érdeklődésére és a szempontok diverzitására?

Ezt végiggondolva komoly módszertani és tartalmi kételyeim, nehézségeim támadtak. Mivel a kutatások a doktori disszertációm részét képezik, a kutatási témát én határoztam meg, ez nyilván az én érdeklődésemet tükrözi. Errre épülve kerestem érdeklő kutatótársakat, kutatócsoportokat – amennyiben a csatlakozás és a részvétel ténylegesen önkéntes volt (lásd 4.6. fejezet) – akkor a téma iránti érdeklődés bennük is megvolt (de a téma nem tőlük, organikus módon indult). A kutatási kérdések megalkotásában azonban már nagyobb volt a szabadság, így mind a két kutatásban a csoport maga határozott meg

kérdéseket. Ez az „B” kutatásban nagyon hosszasan és fárasztó, több szakaszból álló értelmezési és alku-folyamat volt: így tudtuk csak elérni, hogy a kérdés tényleg mindenki számára megfelelő legyen. Az „A” kutatásban a résztvevők szerették volna, ha én mondom meg direkt módon a kérdést, nehéz volt rávennem őket, hogy ők fogalmazzák meg a saját kérdéseiket. Ez alapján módszertani etikai dilemma, hogy hogyan lehet rávenni az érintetteket, hogy teljesen őszintén osszák meg a kutatás elején, mit szeretnének? Ha valami okból nem tudják ezt megtenni, hogyan érdemes segíteni őket ebben (anélkül, hogy saját, megmondó és a tudás birtokosa szerepemet tovább erősíteném)? Ha pedig a valódi motiváció és érdeklődés nincs explicitté téve, hogyan tudja azt a kezdeményező kutató biztosítani, hogy ne rekesztődjenek ki, legyenek elcsendesítve az érdekek?

Ehhez az értelmezéshez kapcsolódva a kutatás folyamán folyamatosan törekedtünk az érdekek összehangolására (folyamatos időpont egyeztetés, akciók), és folyamatosan reflektáltunk a kutatás módszertani és tartalmi elemeire, rugalmasan alakítva őket az egyéni visszajelzéseknek és közös döntéseknek megfelelően. Különösen a „B” kutatásban működött ez jól, ahol a kutatás tagjai folyamatos e-mail kapcsolatban voltak a találkozók között is.

A „csend” azonosítása szempontjából az EEM etika témájának általános mellőzöttége is izgalmas kérdés. Szakirodalmi ismereteim és saját tapasztalataim alapján úgy éreztem, hogy a kutatás témája, az EEM etikai dilemmái Magyarországon valóban csendbe burkolózó terület, mind az akadémia, mind a gyakorlat oldalán. Az EEM szakértők meghívása – mint ezeket a dilemmákat elméletben és gyakorlatban tapasztaló, sokszor cselekvésre kényszerülő egyének – racionálisan védhető, és eredményekkel kecsegtető választás. De kérdés, hogyha az igazán érintett (marginalizált) csoportot keressük a témában, akkor ők-e a legetikussabb választás? A „B” kutatásban tettünk egy lépést kifelé, és bevontuk a kutatásba más csoportok képviselőit is – de távolról sem minden olyan csoportot, akiknek érdekei szerepet játszhatnak, akikre hatással van az EEM tevékenysége. Jövőbeli kutatásaim valódi dilemmája, hogy hogyan lehetne valódi lehetőséget biztosítani ezeknek a csoportoknak a hangjuk hallatására? Hasonlóan komoly dilemma – a harmadik értelmezéshez átvéve – hogy a kutatások hatására történik-e valami, lesz-e lényegi változás szervezeti vagy társadalmi szinten (Hilsen, 2006).

(3) A kutatás etikusságának leginkább kiterjesztett értelmezése alapján a kutató (és a kutatás) valóban elkötelezett abban az irányban, hogy pozitív változást hozzon a résztvevők számára. Ezt az értelmezés egyértelműen harmonizál a kooperatív módszertannal, amely alapfeltevéseiből következően elkötelezett abban, hogy lebontsa a kutató és „kutatott” közötti aszimmetriát, közös elméleti és gyakorlatban hasznosítható tudást hozzon létre. Ebben a keretben a kutatás és kutató demokratikusan, szoros és pozitív kapcsolatban működik együtt, a kutatás minden résztvevő számára eredményt hozhat, adott esetben a közösség számára is generálhat változást, tanulást. Kutatásaimban alapvető célkitűzés volt, hogy a résztvevők – több szintű – tanulása megvalósuljon. Összességében mind a két kutatásban azonosítottunk egyéni és csoportos tanulási pontokat, megváltozott gondolati mintákat. Ha két kiscsoport szintjén is, de diskurzus

indult a témában, amely a résztvevőkön keresztül 7 szervezetben jelenhet meg, és fejlődhet tovább, hozhat változásokat a hétköznapi gyakorlat, vagy a szervezeti kultúra szintjén.

De kérdés, hogy milyen és mekkora változással, tanulással lehet „elégedett” a kezdeményező és a kutatócsoport? Tudtunk-e az egyéni tanuláson túllépi, és a valódi némaságon javítani, változtatni? Ehhez kapcsolódó dilemma, és egyben tanulási pont volt a kutatásban folyamatosan jelenlevő „teljesítményorientáltság csapdája”. Számos alkalommal éreztük úgy, hogy sokkal „hatékonyabbak” tudnánk lenni, akár teljesebb válaszokat találnánk a kérdésekre, ha valaki „megmondaná a dolgokat” (nem pedig hosszasan egyeztetnénk, adott esetben kivárva minden résztvevő kontribúcióját). De felmerült a kérdés, hogy a cél (válasz a kérdésekre, feltárás, valódi változás elérése) vagy az eszköz (demokratikus, uralommentes folyamat) a fontosabb. Mindkét kutatásban az uralommentesség és demokratikus részvétel mellett tettük le a voksot. De a kérdés nyitva: vajon létezhet-e a demokrácia elégséges vagy optimális szintje egy kooperatív kutatásban?

5. A két kutatási projekt elemzése

A következőkben két kooperatív kutatási projektemet mutatom be. Mindkét kutatásnak önálló, külön története van: a disszertáció megírásánál dilemmát jelentett, hogy együtt vagy külön mutassam be őket, és kapcsolódó értelmezéseimet. Végül is kompromisszumot kötve a 4. fejezetben együttesen mutattam be a módszertani háttérrel és jellegzetességeket (az egyes kérdéseknél rámutatva egyik vagy másik kutatócsoport sajátosságaira). A kutatás tartalmi részénél öszvér megoldás alkalmazása mellett döntöttem: jelen fejezetben (5. fejezet) a két kutatás eredményeit, külön, de hasonló logikában mutatom be. A 6. fejezetben pedig a kutatási kérdések gondolatmenetében, mindkét kutatás eredményeire támaszkodva foglalom majd össze a tartalmi és módszertani tanulási pontokat, és mutatok rá a kutatás eredményeinek lehetséges relevanciájára. Számos, a kutatás folyamatának és eredményeinek megértését segítő dokumentumot pedig a Függelékben helyeztem el.

A kutatások bemutatásánál még két, számomra fontos döntést kellett meghoznom: egyrészt döntést kellett hoznom arról, hogy mennyit „meséljek” a kutatásról, vagy inkább a tanulási pontokra koncentráljak. A terjedelmi korlátok miatt fájó szívvel, de az elemzésekre szorítkozom, de elkerülhetetlennek éreztem, hogy a fejezetek elején röviden bemutassam „megérkezésemet” a csoportba, illetve a bemutatassam a kutatás folyamatát. Másrészt – az előző döntéstől nem függetlenül – arról is döntenem kellett, hogy a részemről fontosnak vélt gócpontok köré csoportosítsam az elemzést, vagy időrendben (a fejlődésre koncentrálni) mutassam be a kutatásokat. Végül az első megoldás mellett döntöttem, de mind a két elemzés végén szentelek egy rövid részt a kutatócsoport fejlődésének. Az erre való igényt a kutatótársak maguk fogalmazták meg az elkészült elemzésre reflektálva: „*kevésbé jön át az a fejlődés, amit bejártunk....*” (Nóra)

Jelen fejezetben tehát a két kutatást egymás mellett mutatom be. A kutatótársak interpretációira támaszkodva mindkét esetben röviden ismertetem a kutatás folyamatát (kiegészítve a 4. fejezetben bemutatottakat), összefoglalom a kutatáshoz kapcsolódó elvárásokat, motivációkat, a kutatás alapját jelentő kutatási kérdéseket és az etikai keretrendszer definícióját. Ezekre épülve kiemelek néhány tartalmi tanulságot.

5.1. *EEM etika szervezeti kutatócsoport („A” kutatócsoport) - a kutatás eredményei, interpretációk, reflexiók, következtetések*

Az „A” kutatócsoport egy konkrét vállalat EEM szervezetének tagjaiból, és belőlem, mint kezdeményező kutatóból állt össze. Az előzetes egyeztetést követően 2011. május és december között, összesen 7 kutatási ciklusban kutattunk együtt. A kutatási megbeszéléseket általában 2-3 hetente (egy alkalommal több, mint 5 hetes szünettel) az esetek nagy részében munkaidőben, a vállalat egyik tárgyalójában tartottuk, az akciók részben munkaidőben, részben munkaidő után zajlottak. Az 5. táblázat szemlélteti a kutatási projekt folyamatát, az egyes csoportok témáit és az akciók rövid leírását.

„A” csoport	Fókusz és témák	Akció (és az akció jellege)
1	Bemutakozás. Saját utam a témához, kutatás indító rövid előadás, a kutatás kereteinek tisztázása. Egyéni és csoportos elkötelezettség tisztázása, elvárások megosztása.	Mindenki megfogalmazza saját kutatási kérdését (egyéni).
2	A megfogalmazott kutatási kérdések megosztása, csoportosítása, kutatási fókusz meghatározása. Lehetséges akciók listázása, a kutatási terv véglegesítése.	Teambulding c. film megnézése (közös).
3	A Teambuilding c. film megbeszélése. Mit jelent az etika, a HR etika? Közös etikai keretrendszer tisztázása	Saját, etikai szempontból releváns esetek gyűjtése és elemzése (egyéni).
4	Eseteink elemzése, közös problémamegoldási gyakorlat segítségével (problémamegoldási módszertan rövid bemutatása). Következő akció egyeztetése.	Interjú készítése egy konkrét, etikai szempontból érdekes eset érintettjeivel (egyéni) A közös esetelemzésben meghatározott akciók végrehajtása (egyéni, páros)
5	Interjúk értelmezése, eredménnyel összevetése, reflexió. Eseteink elemzése, közös problémamegoldási gyakorlat segítségével.	Szervezeti etikai kódex workshopokon való részvétel és megfigyelés (egyéni). A közös esetelemzésben meghatározott akciók végrehajtása (egyéni, páros).
6	Reflexió az etikai kódex workshopok tapasztalataira. Eseteink elemzése, közös problémamegoldási gyakorlat segítségével. Kutatási kérdésre való visszanézés, reflexió.	Szervezeti etikai kódex workshopok írásbeli anyagainak elemzése (egyéni).
7	Reflexió az etikai kódex workshopok írásbeli anyagaira. Vita a szakszervezetekről, és az érdekképviselő szerepről. Jubileumi szabályzat problémaköre, vita.	Jubileumi szabályzat elemzése az egyeztetett szempontok alapján (egyéni).
8	Zárás. Reflexió a kutatás tartalmi és módszertani részére.	Az általam elkészített elemzés elolvasása, értelmezés (közös, egyéni).
	Az elkészült elemzés bemutatása – vita és reflexió.	

5. táblázat. Az „A” csoport (HR szervezeti csoport) találkozási és akciói (saját összeállítás)

A következőkben bemutatott eredményeinket egyértelműen befolyásolták a csoport megalakításának kontextusa: én kerestem meg őket, mint a téma iránt érdeklődő, a kutatást kezdeményező kutató (akit az EEM vezető kivételével nem is ismertek), és nem ők jelentkeztek nálam az EEM etika iránti érdeklődésükkel. Ezért a kezdetet bizonytalanság, óvatos érdeklődés jellemezte (mind felém, mind az EEM etika, mind a kooperatív módszertannal kapcsolatban), ebből fokozatosan fejlődött ki a téma iránti határozott elkötelezettség, illetve az irántam való bizalom. A kialakult személyes együttműködés a kutatás befejezése után is megmaradt, azóta is több témában kértük egymás segítségét. Amikor a kutatócsoport fejlődéséről beszélünk, ott tehát egyszerre a téma ismeretében való előrelépésről, a kérdés iránti elkötelezettség fejlődéséről és a működésbeli változásról, illetve a csoport, mint kommunikációs közeg, és leginkább az én személyem befogadásáról beszélhetünk.

5.1.1. Elvárások, motivációk

A résztvevők által megfogalmazott elvárások nagy részében a kutatás folyamatát illetően az őszinte hangulatú együttgondolkodás, közös problémamegoldás, a kibeszélős helyzetek, a közös megértés és közös megélés, egymás jobb megértése és fejlesztése fogalmazódott meg. Néhány kutatótárs felvetett konkrét tartalmi elvárásokat is: például a közös etikai keret létrehozását (ezt aztán a harmadik megbeszélésen meg is alkottuk), illetve konkrét kérdésekre szerettek volna választ kapni szervezeti szinten (pl. milyen mértékben legyen jelen a szervezetben az EEM etika?), és egyéni szinten (pl. mennyiben kell példát mutatni egy EEM szakembernek?). Ezekre aztán a kutatási kérdések összegyűjtésénél visszatértünk...*...Próbáljunk megkísérelni egy olyan közös referenciakeretet, amiben gondolkodva tudjuk építeni egymást, és amiből persze kitekintünk, csak akkor tudjuk, hogy akkor most kitekintettünk, hogy mégis egy irányba tarthassunk.*” (Zita)²

Fontos, és már az elvárásoknál is megjelenő vonás volt, hogy a kutatótársak tartottak az etika definiálásának nehézségeitől: *„Az (etika) definiálása nehéz számomra, ezért így elvárást sem tudok megfogalmazni, csak ilyen érzés szintjén, hogy én azt gondolom, hogyha így eseteket hozunk, akkor, akkor lesz egy közös nevező, ami ebből kijön. Tehát, hogy kicsit ilyen esetelemzés, és ezen keresztül indulunk valahogy közelebb egymáshoz is, meg a témához is. Lesz egy közös megértése a dolognak, úgyhogy nekem egy, még mindig egy önismereti szinten marad, amiből majd lehet, hogy lesz egy szervezeti hozadéka ennek a beszélgetésnek.*” (Nóra) Ebben a kételkedésben visszatükröződött a brinkmanni (2002, 2009) dilemma: kié is az etika? A tudomány képviselőié vagy a naponta etikai problémákkal szembesülő hétköznapi emberé?

² Az idézeteknél helyenként kizárólag az érthetőség elősegítése érdekében egy-két szót beszúrtam – ezeket zárójel alkalmazásával, és más betűtípussal jeleztem. Egyebekben törekedtem az idézeteket szöveghűen visszaadni. A szószerinti átirat ezért helyenként kissé nehezen értelmezhető, vagy nyelvtanilag nem teljesen helyes. A kutatótársak azonosítására fantázianeveket használtam, biztosítván az anonimitást.

A tudás létrehozásában való közreműködést, a kutatási módszertan elméletét és gyakorlatát a résztvevők érdekesnek, izgalmasnak érezték: emblematisz gazdasági szereplőként sok kutatásban szerepeltek „alanyként”, ezért ebben a kutatásban érezték a részvétel és a kutatói szerep jelentőségét, és nem riadtak tőle vissza. Mégis, egyértelműen megjelent a bizonytalanság, a kételkedés is: a kutatócsoport tagjai között többen is nehezen megfoghatónak érezték a témát, és kételyeik voltak azt illetően is, hogy mennyiben tud majd a csoport az önismeret szintjén túllépni, és esetleg szervezeti szinten is változást elérni (azaz tényleges gyakorlati tudást generálni). *„Maga a HR etika is egy olyan kérdés, aminek nagyon cseppfolyósak a határai, szóval önmagában nehéz filozófiai kérdés... nehéz definiálni, megfogni, értelmezni. Meg még párosulva evvel a módszertannal nekem egy picit..., én nem tudom megmondani, hogy merre kell továbbmenni...” (Nóra)*

Érdekes módon a hatékonyság és eredményesség kritériuma kimondottan megjelent (és a kutatás során végig velünk maradt), mint a kutatócsoport, és áttételesen az EEM működéshez kapcsolódó elvárás. *„Úgyhogy a témát érdekesnek gondolom, de nagyon szerteágazónak. És mert az eredményesség nálam mindig egy fontos szempont, mérhetetlenül foglalkoztat, hogy mi fog ebből kijönni. De a közös gondolkodások azok eddig is nagyon gyümölcsözőek voltak, tehát ha mást nem, akkor én azt gondolom, hogy egyénileg valószínűleg sok gondolat fog megfogalmazódni, ami hasznosítható lesz a jövőben, úgy munkában, mint magánéletben.” (Zita)*

A kutatótársak a kutatás elején konkrét, kézzel fogható, a szervezeti gyakorlatokban testet öltő tudást nem jelöltek meg, mint elvárást. Ehhez kapcsolódva a kutatócsoport számára egyértelműen „sikerélmény” volt, amikor az utolsó akciókban aktuális, szervezeti relevanciával bíró kérdésekkel (etikai kódex, jubileumi szabályzat) foglalkoztunk, amelyekhez „szervezeti változások” kapcsolód(hat)tak. Itt már volt „kézzelfogható” eredmény, ezzel igazolható volt a kutatással eltöltött idő.

Emellett többször visszatért az a dilemma is, hogy tudományos szempontból legitim és értékelhető eredmény-e a tapasztalati tudás, vagy a kutatás eredményességét végső soron mégis a generált propozíciós tudás adja? Akármelyik válasz esetén további kérdés, hogy egy nem tudományos háttérrel bíró kutatócsoport képes lehet-e ilyet létrehozni (azaz valódi-e a felhatalmazás a kutatói szerepre, vagy a végén mégis csak alanyok maradnak, és én fogom a „tudást létrehozni”). Ennek a bizonytalanságnak a csökkentését (és az ehhez kapcsolódó érzelmi megerősítést, illetve felelősségvállalást) egyértelműen, és visszatérő módon a kezdeményező kutatótól, azaz tőlem várta a csoport. *„Jó lenne, ha te megmondanád, hogy merre menjünk, és akkor ahhoz tudnánk csatlakozni. Szerintem sok kis részt érintetünk, és ha Te most orientálnál, akkor mint a tölcsér, mi arra mennénk....” (Andrea)*

A kutatócsoport már a kutatás kezdetén megerősítette, hogy a gyakorlatban morális némaság jellemző a területre: sem általában az EEM szakmában, sem a konkrét szervezet szintjén nem szokás a szervezeti döntések kapcsán deklaráltan etikai szempontokat figyelembe venni. Az EEM szervezeten belül, egy-egy konkrét döntés kapcsán alkalmilag megfogalmazódtak etikai jellegű szempontok (pl. méltányosság kérdései, a munkavállalók humánus kezelése és védelme), de kimondottan eddig ezek nem

jelentek meg. „26 éve dolgozom ebben a szakmában és 15 éve HR vezetőként, és azt hiszem, hogy ezzel az etikai kérdéssel így még önállóan, gondolkodó módon nem foglalkoztam. Mindig foglalkoztatott, hiszen ugye van egy elég szilárd értékrendem, amit azt gondolom, hogy én etikusnak tartottam. De, hogy ezt hogy tudom átvinni a szervezeten keresztül, akár a kollégáimon, kollégáim által, az nekem mindig nagyon fontos volt, hogy abban a szervezetben, ahol én tevékenykedem, ott azért a viselkedések többnyire etikus módon valósuljanak meg.” (Zsófi) Ebből a szempontból már a kutatás kezdő kérdésfeltevése is megindított valamit: az etikusság, egy eddig ki nem mondott, illetve sokszor nem is érzékelt, nem tudatos, nem azonosított dimenzió jelent meg a szervezeti diskurzusokban. „És ezért jó ez a dolog, hogy csoportosan beszélünk, mert szerintem egymás gondolatai is megindítanak más gondolatot. Például erről én még így nem gondolkoztam, de most, hogy így beszélgettünk róla, mert szerintem ez a téma, ez egy nagyon-nagyon jó téma, és bármennyire szoft, nagyon jelen kell, hogy legyen a szervezetben. És szerintem, a HR mióta stratégiai HR, azóta gondolkozunk ezen. Előbbre viszi szerintem...” (Andrea)

5.1.2. A kutatási kérdések összegyűjtése

A kutatási kérdések végső formába öntését hosszas vita előzte meg: ebben az egyes egyéni kérdéseket közösen értelmeztük, majd végül két nagy, egyéni illetve szervezeti szintre koncentráló kérdéscsoportra osztottuk (a kiinduló kérdések megtalálhatók a Függelékben).

Az egyéni szintre vonatkozó kérdések egyik csomópontja **az egyéni és szervezeti etikusság kölcsönhatása** volt: ez a gazdaságetikai szakirodalomból ismert „rossz almák vagy rossz kosár” kérdéskörére rezonált (Trevino és Youngblood 1990). A csoport tagjai közül többen alapvető dilemmának érezték, hogy mennyiben és hogyan tud a HR-es egyéni etikussága megjelenni a szervezet etikusságában, mennyire tekintheti magát egy HR-es a HR szervezeten kívül is ténylegesen a szervezet lelkiismeretének, etikai bajnoknak (Greenwood 2002)? „*Én továbbvinném annyiban, hogy oké, hogy mi egymásra hatunk, de mondjuk adott eseteknek a kezelése pl. az mennyire múlhat rajtunk, hogy a mi etikai hozzáállásunkon, vagy mennyire múlhat már vezetői működésen meg az adott egyén működésén? Tehát mennyire tud a HR, tehát az én személyes etikai hozzáállásom mennyiben tud érvényesülni?*” (Zita) Azaz érem másik oldalaként felmerült az a kérdés is, hogyan és milyen módon alakíthatja, korlátozza a szervezeti etikusság (etikátlanság) az egyéni illetve az EEM tevékenységhez kapcsolódó etikusságot? Az EEM szerepmoralitásnál aztán részletesebben is foglalkoztunk ezzel a kérdéssel.

Az egyéni szintre vonatkozó másik kritikus kérdéskör **a munkavállalók felé való hitelesség témaköre**: lehet-e etikus az EEM akkor, ha a munkavállalók adott esetben etikátlannak érzélik az általa képviselt eljárást (vagy legalábbis ezt mondják), maguk a HR-esek pedig úgy érzik, hogy mindent megtettek, ami lehetséges? De mit jelent egyáltalán az, hogy egy adott helyzetben egy HR-es „mindent megtett, ami lehetséges”? Ezek a kérdések visszatükrözték az EEM terület öndefiníciós ellentmondásait (pl. melyik EEM szerep a legfontosabb, kit is kell képviselni elsősorban egy adott helyzetben, mi az

EEM terület elsődleges felelőssége, meddig kell vagy szabad gondoskodni a munkavállalókról), másrészt az EEM tevékenység komoly érzelmi beágyazottságára is felhívták a figyelmet. Az EEM döntéseknek komoly hatásuk van a munkavállalók életére: ezeket a helyzeteket, és hozzájuk kapcsolódva az EEM képviselő etikusságát sokszor nem racionális és objektív módon, hanem érzelmek által befolyásolva, saját szubjektív szűrőik által befolyásolva ítélik meg a munkavállalók. *„Hogyan tudok, hogyan kell kezelnem az én egyéni meg HR szerepbeli hitelességemet, amikor ráadásul még vannak az egyéni megélések? Tehát, akik még részt vesznek ügyekben, és ők nem biztos, hogy látják a mi, esetleges egyet nem értésünket, akár én mint HR-s vagy a vezető nem azonos döntésen vagyunk, de mivel ő a munkáltató, azt kell érvényesíteni és én esetleg tompítani tudok. És mégis, én ezt nem adhatom ki az érintettnek, de az ő saját megélése nyilván nem az etikusság felé fog történni, nem érzi etikusnak a döntést. Tehát, hogy én utána hogy tudok mégis a többi munkavállaló felé hiteles lenni, amikor terjednek a hírek, utána én az etikusság látszatát fenntartani, meg a hitelességet is, ha az egyén megélése nem azok?”* (Nóra) És vajon mit jelenthet az EEM-et képviselő számára a hitelesség, az etikus cselekvés hosszú távon, illetve általánosságban? (A vállalati érintettek által észlelt hitelesség kérdésköre a másik kutatásban is alapvető dilemmának bizonyult, és így összességében is meghatározó vonulattá vált.)

Már ebben a szakaszban is jellemző volt, hogy a kérdések értelmezésekor és magyarázatként sokszor jöttek elő múltbeli és jelenleg is aktuális esetek tapasztalatai és dilemmái, megerősítve a tapasztalati tanulás fontosságát és jelentőségét. Másik oldalról ismét megjelentek az etika, az etikus viselkedés értelmezéséhez kapcsolódó kérdőjelek, és a közös keret létrehozásának szükségessége.

A szervezeti szint kérdései között szintén két csomópont azonosítható: egyik oldalról kérdés, hogy az etikusság, jelen esetben **az EEM etikussága támogathatja-e és hogyan az üzleti stratégiát, szervezeti eredményességet, hatékony működést?** Hogyan jelenik meg az EEM etikussága a stratégiai partneri szerepben? Egyáltalán: nem alapvetően ellentmondóak-e egymásnak az eredményesség és az etikus viselkedés kritériumai? Ebben a kérdéskörben tapinthatóak volt a kutatótársak egymástól alapvetően eltérő előfeltevései. Az egyik csoport úgy érezte, hogy az EEM etikussága „megtérülhet”, állhat a vállalati stratégia szolgálatában és elősegítheti a vállalati eredményességet (tükrözve a gazdaságetikából ismert stratégiai vagy megtérülő etikusság fogalmát, Török, 2004). A másik oldal jellemzőbbnek vélte, hogy az EEM etikai szerepvállalásának kiegyensúlyozó, ellenpontoszó, „fék” szerepe van: adott esetben akár a vállalati eredményesség fókuszával szembeállva kell az etikai szempontokat képviselni. *„Nekem ez a vállalat versus HR etika kérdésköre, mert a vállalat képviseli a hatékonyságot meg az eredményességet, mi meg képviseljük az embert meg a méltányosságot meg a meggyőzést.”* (Zita)

A szervezeti szintre koncentráló kérdések másik gócpontja **a szervezeti érintetteknek (a munkavállalók, a szakszervezetek, a vezetők, stb...) az EEM tevékenység etikusságához kapcsolódó elvárásai** voltak. Ezzel a kérdéssel kapcsolatban a kutatás során ellentmondásos helyzet alakult ki: a kutatótársaknak (a morális némaság okán) kevés ismeretük volt arról, hogy mit is jelent a többi szervezeti érintett számára az

EEM etikai bajnok szerepe, mit is várnának ezzel kapcsolatban tőlük. Amikor azonban a kutatás 2. akciójához kapcsolódva felmerült a lehetőség, hogy elképzeléseikről, elvárásaikról közvetlenül megkérdezzék a munkatársakat, ettől alapvetően visszariadtak. Azaz saját, belső elvárásaikból fakadóan érezték a felelősséget, az „etikai bajnok” szerep betöltésére való vágyat, de mégis tartottak ennek a felelősségnek az „intézményesedésétől”, és például adott esetben az etikusság kritériumához kapcsolódva jelentkező extrém munkavállalói elvárásoktól (vagy az őket kihasználó, trükköző munkavállalóktól, 5.1.8.).

A kutatási kérdéseknél már nyilvánvaló volt az EEM etikai szintjeinek (szervezeti és egyéni) összefonódása, kapcsolata: *„Az biztos, hogy a meta-szintű etikusság meg visszahat az egyéni szintre megint, tehát ez ilyen érted, egy kölcsönhatás folyamatosan” (Zsófi)*. Mindemellett az EEM szervezet (egyéni és vállalati szint közé eső) szintjét nehezen értelmeztük: a résztvevők azt vallották, az EEM szervezeten belül teljes az egyetértés, azonosnak érzik az értékrendet, ugyanúgy gondolkodnak az etikai kérdésekről. Amikor - ebből a szempontból kívülállóként – ezt az „egységet” megkérdőjeleztem – a csoport „összezárt”, és hátrították a különbözőséget, az eltérések lehetőségét (a véleményekben az egyes szám első („én üzeneteket”) felváltották többes szám első személyű megállapítások). *„Mert nem érzünk olyan ellentétet, azt mondtuk, hogy azért, merthogy nem érezzük az egyéni szintű meg a HR szervezeti szintű különbségeket. Igazából egyformának érezzük az értékeket” (Andrea)*. Az egységesség kérdésénél előjött, hogy az EEM vezető véleménye egyértelműen meghatározza, alakítja az EEM szervezet többi tagjának etika értelmezését, de kifelé is emblematis. Fontos pont volt, hogy ez a küls-belső meghatározó szerep (referencia pont) kimondásra került. Utólag az a módszertani döntés, hogy a vezető a csoport tagja maradt, jó döntésnek bizonyult.

5.1.3. Mit jelent az etika egyénileg és az EEM szerepben? Az etikai pluralizmus felfedezése

A kutatócsoport a 2. és 3. ciklusban foglalkozott az etika, az EEM etika jelentésével, a közös értelmezés létrehozásával. Ez az igény már a kezdő találkozón megfogalmazódott, gyakorlatban tükrözve és igazolva Greenwood (2002) azon megállapítását, hogy etikai kutatásoknál alapvető és nélkülözhetetlen az etikai keretrendszer definíciója (ennek ellenére, Greenwood véleménye szerint ezzel a definícióval számos ilyen jellegű kutatás adós marad). A kutatócsoport nem tudományos igényű, mindenre kiterjedő definíció létrehozására törekedett, hanem olyan közös alap létrehozására, amelyekkel mindannyian azonosulni tudunk, és amely a gyakorlatban is használható:

- Az EEM etikusságának fontos eleme az érintetti érdekek, és az egyéni és szervezeti értékek harmonizációja.
- Az EEM etikusságának alapja az igazságosság, a méltányosság, az emberi méltóság és a humánus szem előtt tartása és az embertársak hibáinak, gyengeségeinek elfogadása.

- Az EEM etikusságában megjelenik a képviselő és felelősség, ehhez kapcsolódva adott esetben megjelenhet a felelősségteljes befolyásolás is.
- EEM etika lényege az, hogy minden esetben a legjobb lehetséges megoldást találjuk meg, amely megoldás minden érintett számára elfogadható eredménnyel jár.

A közös értelmezés mellett felszínre kerültek egymással ellentétes vélemények is: alapvetően a kötelességetikai nézőpont, az érényeken alapuló vélekedés és a következményetika feszült egymásnak. Ezt jól illusztrálja a következő (ennél jóval hosszabb vitát lezáró) rövid párbeszéd:

„Flóra: nekem az etika értékekről szól.

Zita: hát nekem inkább cselekedet.

Andrea: szerintem értékrend, mert ugye az határozza meg a cselekedetet

Nóra: szerintem nem, mert az a helyzet, amit a Zita mond példaként, hogy van egy értékrended, azt megmondanád neki, de mégsem mondod meg. Tehát cselekedetben nem az értékrended vezérel. Az igazi etikusság az valószínűleg a cselekedet, a többi mind felmentés meg magyarázat, önigazolás.”

Érdekes, hogy ezen a ponton a kutatócsoport nem lépett tovább a morális integritás felé. Hasonló vita alakult ki a szabálykövetés és a kivételek etikusságáról: ezzel kapcsolatosan számos konkrét, jellemző helyzet is előjött (pl. béremelés differenciálása, képzések finanszírozása, nyugdíjkezelésmód, elbocsátási csomagok különbözősége), amelyben ezek a szempontok egymásnak feszültek: a méltányosság, az igazságosság és az egyenlőség kérdéseiről egyszerre vitáztunk elvont absztrakt és konkrét, a napi gyakorlat szintjén. Ez egyértelműen visszaigazolta az EEM etikai szintjeinek összefonódott természetét, és a kérdések aktuálítását, relevanciáját.

„Nóra: Ha van egy szabály, akkor ne lehessen elhajolni tőle. Neki megengedem azt a másoknak meg nem.

Zita: De valamikor van kivétel, mert méltányosság(i) szempontból meg el kell hajolnunk.

Flóra: Nagyon sok esetben nem méltányosságból hajlunk el, azért azt lássuk be.

Andrea: Tehát szerintem mind a két oldal igaz. A stratégia miatt bizonyos dolgokban nem tartjuk be a különbséget.

Zita: Vagy mondjuk egy elbocsátás közös megállapodással, és abszolút eltérhet, és az sem etikátlan, hogyha a munkavállaló számára egy kedvezőbb.

Nóra: Hát az nem, de az, hogy másoknak meg nem adjuk meg ezt a kedvezőbbet, az viszont nem etikus.

Flóra: Szerintem az a lényeg, hogy mindenkinek egységes elveken biztosítsuk a dolgokat. És abból vannak kivételek, amit itt beszéltünk, és abban van olyan, ami etikus, és van olyan, ami nem.

Nóra: És szerintem ezt az egyenlőséget, mint egy ilyen forró dolog, tehát csak járjuk körbe és nem merjük kimondani, de szerintem ez etikus dolog, és minden, ami körítés magyarázatként, hogy miért van kivétel, azok meg önigazolás. Persze, hogy szakmai alapon tettük, no meg minden szempontot mérlegeltünk, de aztán mégsem.”

Ezen a ponton érdekes csoportdinamikai jelenség volt megfigyelhető: az etika definiálásakor megjelenő, általam észlelt és visszacsatolt, csoporton belüli véleménykülönbségtől a kutatócsoport tagjai megijedtek, az eltéréseket bagatellizálták, vagy tagadták. Tapintható volt az összetartás és az összezárás: a csoport tagjai arra a feltételezésre, hogy nem egységesek és esetleg különböző etikai alapelvekkel rendelkeznek, megijedtek és hátrítottak, értelmezésükben az eltérő gondolkodás gyengeséget, következtelenséget jelentett. *„Az egység nagyon fontos kifelé, és én úgy gondolom, hogy az ilyen irányelv ugye ezt meg is próbálja, az, hogy ki éppen hogyan reagál, az most éppen az egyéni szubjektum, az, hogyha nagyon másképp él meg valamit, akkor lehet, hogy másképp reagál, de azért szerintem racionálisan próbáljuk az irányelvek szerint egységes mederben a HR-t működtetni.” (Zita)*

De mit jelent ténylegesen az egységesség és mit jelenthet a gyakorlatban az etikai diverzitás, vagy az etikai pluralizmus? Az esetmegoldásoknál és reflexióknál aztán felfedeztük, hogy a csoport sokfélesége, az eltérő hangsúlyok, a különböző érvelések az etikai problémamegoldásban, és az alternatív megoldások keresésében nagyon nagy erőt jelenthet. A csoportban eddig is jelenlévő, de nem deklarált szerepek, speciális nézőpontok (munkavállaló vs. munkaadó központúság, racionális vs. emocionális beállítódás) tudatosítása mellett az etikai definíciók különbözősége (pl. szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás), és az erre épülő sokoldalúság nemcsak az etikai érzékenység magasabb szintjét jelentheti és az egyes esetek értelmezésében is segíthet, de egymás fejlesztését, ezáltal a csoport szintű fejlődést is elősegíthetik. Természetesen nagy jelentősége volt annak is, hogy a kutatócsoport tagjai szembenéztek és kritikai módon reflektáltak saját és mások szerepeire, nézőpontjára, ezáltal fejlődtek a kritikai reflexióra való készségükben is. (zsofi végso megjegyzése)

Míg az egyéni és az EEM szervezet szintjén értelmezett hitelesség továbbra is alapvető fontossággal bírt a résztvevők számára, a közösség szintjén megérezték az etikai pluralizmusban rejlő erőt. Szakmai és társadalmi szintre vetítve feltételezhető: az a tény, hogy Magyarországon az EEM szakma képzési rendszere még kevésbé formalizált és nagyon különböző szakmai területekről (pszichológiai, közgazdaságtudományi, tanári, jogi, mérnöki, természettudományos, stb.) érkeznek az EEM szakértők, az etikai pluralizmus lehetőségét jelentheti, illetve támogathatja az EEM terület etikusságának fejlődését.

Az érdekkarmonizációval kapcsolatosan a kutatócsoport felfedezte saját érdekképviselő szerepének korlátozott természetét: összességében példamutatóan (az átlagos szintet és az unitarista munkáltatói fókusz meghaladó mértékben) képviselik, támogatják a hozzájuk forduló munkavállalókat. De általában azok kérnek közvetlenül segítséget, akik szaktudásuk, formális vagy informális fontosságuk miatt kulcsszereplők, akiket ismernek, tisztelnek, kedvelnek. De mi történik azokkal, akik gyengék, akik nincsenek szem előtt, akik stratégiai szempontból nem fontosak, akik nem mernek szólni az őket ért etikátlanságokról? Nyitott kérdés maradt, hogyan lehetne számukra is az érdekképviselő csatornáit valóban megnyitni, élővé tenni és megtanítani, bátorítani az embereket a használatára? *„Nekem nem volt fellebbezési eljárásom az X vállalatnál, magyar kultúrával létrejött a teljesítményértékelés és akkor jöttek a hollandok és azt*

kérdezték, hogy: no és hol a fellebbezés? Mi? Fellebbezés, jó. Mondjuk azóta abszolút magamévá tettem, minden egyes helyzetben igenis lennie kell valamilyen fórumnak, ahova egy érdek-sérelem esetén vagy egy nem megfelelően méltányos eljárás esetén lehet fordulni. És aztán mi ennek az olvasata? Mondjuk itt 15 éve fellebbezési lehetőség van, de soha nem él vele senki. Na és akkor?” (Zsófi)

5.1.4. A közös problémamegoldás ereje és a morális képzelőerő

A kutatás hét ciklusa alatt összesen 15 konkrét, közelmúltbeli és jelenleg aktuális szervezeti eset jött (változó részletességgel) elő (ezek rövid összefoglalása a Függelékben található). A múltbeli eseteknél izgalmas volt azzal szembesülni, hogy ugyanazokat az eseteket az etikusság, mint legitimációt nyert szempont (nézőpont) alapján mennyire másként értelmezik, interpretálják a résztvevők (megint: különbözőség vagy azonosság?). A reflexiók alkalmával néhány jelenlegi esetet közösen fel is dolgoztunk, Williams (1997) problémamegoldó módszerére alapozva: az első lépésben a probléma „tulajdonosa” ismertette a helyzetet, hozzá kapcsolódó gondolatait, érzéseit, reflexióit, dilemmáit. Második lépésben a közösség kötetlen formában ötleteket, megoldási javaslatokat fogalmazott meg, akár teljesen elrugaskodva a szervezeti keretektől és rutinoktól, a valóságtól: ebben a lépésben ezeket a javaslatokat még nem kritizáltuk vagy minősítettük. Következő lépésben közösen értékeltük e megoldás javaslatokat, reflektáltunk a helyzetre és lehetséges kimeneteire, kiemelve az etikai szempontokat, majd a probléma tulajdonos kiválasztotta az általa legjobbnak ítélt verziókat, és a két találkozó között (egyéni akcióként) végrehajtotta azokat. A következő megbeszélésen pedig az egyén, majd a csoport is reflektált a tapasztalataira, a különböző alternatívák eredményeire. Az esetek egyik részében az EEM közvetlenül, vagy közvetve szembetalálkozott egy etikailag megkérdőjelezhető vállalati, vezető gyakorlattal, és az esetmegoldás során a fő fókusz az értelmezés, megértés mellett a lehetséges akciókon volt. Az esetek másik részében konkrétan az EEM valamely tevékenységéhez kapcsolódott a kérdés, adott esetben maga az EEM valamelyik döntése (vagy döntési helyzete) volt a dilemma kiindulópontja (az esetek lehetséges sémáiról részletesebben szólok a 6. fejezetben).

Az esetmegoldások egyértelműen komoly sikerélményt jelentettek a csoportnak mind a problémamegoldás, mind pedig a reflexió fázisában. Ehhez hozzátartozik az is, hogy ezek az eltervezett akciók relatíve kis léptékűek, ámbar meglepően komplexek voltak (azaz például sok érintett jelent meg bennük, kevésbé lehetett egyértelműen előre látni az egyes akciók érintettekre vonatkozó hatásait, a résztvevő számára érzelmi töltettel is bírtak) és általában sikeresen végződtek. Ez a sikerélmény egyrészt energiát adott a kutatócsoportnak a további működéshez, másrészt ez az eset-feldolgozási módszer ténylegesen ötvözte az elméletet, a gyakorlatban való kipróbálást és a hasznosítást, és hosszútávon hasznosítható eszközt adott a csoportnak. A kritikai önreflexió gyakorlása pedig segített önmagunk, és a helyzetek megértésében.

De az esetfeldolgozások a **morális képzelőerő fejlődésére, fejlesztésére is alkalmat adtak**. Az alkalmazott problémamegoldási folyamat lépéseihez (helyzet

definíció, gondolatok, érzések, dilemmák) egyértelműen hozzákapszolóhatók voltak a morális képzelőerő koncepciójának (Werhane 1999, 2005) egyes fázisaihoz (morális éberség, kritikai újrafelrakítás, univerzális moralitás alkalmazása, kreatív képzelőerő, morális emlékezet) kapcsolódó kérdések és válaszok. Erre szemléletes példaként a 6. táblázatban összefoglalom be egy konkrét problémamegoldás folyamatát: itt minden fázisban jelöltem a csoport válaszait, értelmezéseit, illetve a megszokott kereteken túlmutató felvetéseket, kérdéseket, rádőbbenéseket.

Az esetet két kutatótárs hozta be, és a 4. ciklusban dolgoztunk fel.

Az eset: Mária gyeken lévő kismama, aki négy órában dolgozik a Z. osztályon. Belső pályázaton megpályázott egy pozíciót a számviteli területen, ahol többkörös beszélgetések, interjútatások során kiválasztásra került, de a HR által kiadott, a pozíciónak megfelelő bérájánlatot visszautasította, mert ez a jelenlegi besorolásánál, fizetésénél alacsonyabb. Mária, akinek nincs jó híre a szervezeten belül, nagyon megsértődött a bérájánlattól, és méltánytalannak érezte az eljárást.

A morális képzelőerő megfelelő fázisához kapcsolódó saját kérdéseink	Válaszok, értelmezések és akciók <i>(dőlt betűvel a a megszokott kereteken túlmutató kérdések)</i>
Morális éberség: eltávolodás az adott helyzettől, és a kapcsolódó morális elvárások és aspektusok, fogalmi sémák, felismerése és azonosítása.	
Van-e egyáltalán etikai gond? Ez miből látszik?	Mária elégedetlen, az EEM (saját magunk) is nyugtalanok, elégedetlenek vagyunk.
Milyen etikai döntési pontokat azonosíthatunk?	A három azonosított döntési pont: 1 A (jelenleginél alacsonyabb) ajánlat kiadása. 2. A munkavállaló elégedetlenségének kezelése. 3. Mondhatja-e a HR, hogy fogadja el az ajánlatot, és keressen közben állást kívül? (HR szerep határai)
Milyen etikai alapelvek átlak a tényleges döntések háttérében?	1. belső méltányosság (munkakör értékének figyelembe vétele), 2. kismama előnyben részesítése, 3. transzparencia a pályázattásban
Ezeket mennyire tettük explicitté a folyamatban?	A létező belső policykra hivatkoztunk, etikai alapelvekre nem <i>(felmerül: miért nem? Biztos, hogy tudja a munkavállaló, mit jelentenek a policykban megjelölt irányelvek?)</i>
Kik voltak a fő érintettek?	Mária, Mária vezetője, számvitel vezetője, EEM <i>(felmerül: Mária kollegái is érintettek – vajon ők mit gondolnak az ügyről?)</i>
Mi volt az ő (etikai) elvárásuk? (Erről mennyit tudunk, és mennyit csak feltételezünk, volt-e ezekről szó a folyamatban?)	Márié az, hogy a lehető legjobb ajánlatot kapja <i>(felmerül: ez nem etikai elvárás...)</i> , de a többiekéről nem tudunk. Valószínűleg az igazságosság és a transzparens, átlátható folyamat.
Milyen mentális képek, modellek azonosíthatók a folyamatban (az EEM és az egyéb érintettek részről)?	Az EEM (saját magunk) részéről Máriáról: önérdékkövető, szűklátókörű munkavállaló, akivel már régen is baj volt. Az EEM saját magáról: gondoskodó és az igazságosságot szem előtt tartó, a kismamákra külön figyelmet fordító EEM. Mária vezetője: Máriával állítólag már régen is baj volt, azaz problémás munkavállaló <i>(felmerül: a főnök új, személyes tapasztalata nincs)</i>
Van-e megszokott forgatókönyv EEM-en belül ehhez hasonló helyzetekre?	A belső pályázattásnak van forgatókönyve, a kismamákat is kiemelten kezeljük. A sikertelen pályázókkal elbeszélgetünk – de nem feltétlenül göngyölítjük fel a sikertelenség okát. <i>(felmerül: erre jobban kellene)</i>

	<i>figyelni)</i> Az elégedetlenséggel akkor foglalkozunk, ha eljut hozzánk (ennek formális csatornáit is vannak) Szeretnénk a mindenki számára elfogadható megoldást létrehozni.
Ez milyen alapfeltevésekre alapul?	Mindenki tisztában van az belső pályázatok alapelveivel, és az érdekképviselői csatornákkal.
Kritikai újrastrukturizálás: a helyzet és az elvárások kritikája, újrastrukturizálása, és a közvetlen alternatív nézőpontok, mentális modellek és forgatókönyvek értékelése.	
Az érintettek melyik elvárása reális, melyik nem? Ha azt gondoljuk, hogy nem az, akkor miért nem?	Ne csökkenjen a bére – ez reális elvárás. Az az észlelés nem reális, hogy a gyerekvállalás miatt szorul háttérbe. <i>Saját magunkhoz kapcsolódva: ebben az esetben nem teljesen gondoltuk végig a helyzetét, és nem minden szempontból volt korrekt sem a jelenlegi, sem a volt vezetője. Ezen jó lenne változtatni.</i>
Milyen alternatív nézőpontokból nézhető ez a helyzet?	A munkavállaló nézőpontjából fontosak az előzmények (<i>amelyekről nem ismertünk pontosan</i>): a gyűlés előtt nem léptették elő (pedig igazságosnak érezte volna), évekig nem kapott visszajelzéseket a TÉR-ben, a gyűlés alatt nem igazán tartották vele a kapcsolatot. A számviteli vezető szemszögéből: még ha elfogadta volt az alacsonyabb ajánlatot, akkor is demotivált lett volna. (<i>felmerül: fontos, hogy kiderültek az előzmények – ezek árnyalják a Máriáról való képet</i>) A többi munkavállaló: ők vajon mennyire érzékelik a mi kismama barátságunkat? Mária jelenlegi vezetője: csalódott, hogy Mária marad (<i>felmerül: de mi is a baja a munkavállalóval?</i>)
Milyen alternatív döntések lettek volna lehetségesek? Milyen lehetséges utak vannak most?	1. Már eleve lebeszélni a pályázásról/ jelenlegivel azonos fizetési ajánlat/ pályázat elutasítása. 2. Minden lehetséges pályázatra bátorítani/ elbeszélgetni vele a jövőbeli tervekről, bátorítani a külső keresésre/ rotációs programba bevonni.
Univerzális moralitás: a hétköznapi (avagy magánéleti szerephez tartozó) moralitás alkalmazása az aktuális helyzetre/szerepre.	
Milyen hétköznapi morális alapelvet lehetne alkalmazni?	<i>Azt tedd másnak, amit magadnak kívánnál!</i> <i>Maximális gondosság.</i> <i>Semmiképpen sem okozunk sérülést!</i>
Mit javasolnánk a munkahelyen kívül egy barátunk az ő helyzetében? Mit várnánk és mit tennék én az ő helyzetében? Miért?	Elfogadni az ajánlatot, és bedolgozni magát, bizonyítani, hogy milyen jó teljesítményre képes. Elfogadni az ajánlatot, és közben kívül keresni. Elfogadni, és kérdezősködni szervezeten belül, kérni az EEM segítségét. Leülni beszélgetni a közvetlen vezetővel, hátha kiderül, mi a probléma (esetleg az EEM jelenlétében).
Kreatív képzelőerő: friss értelmezések kifejlesztése, új megoldások előrevetítése, amelyekben már több, új nézőpontot is figyelembe veszünk, alternatív elvárásokat határozzunk meg.	
Milyen lehetséges megoldások létezhetnek az új értelmezések függvényében?	Bérajánlat utólagos módosítása? EEM vezető beszéljen a munkavállalóval, közösen tárják fel a helyzetet. EEM vezető beszéljen az érintett vezetővel. Illetékes EEM-esnek végig kellene a munkavállalóval beszélni az egész folyamatot, tisztázni a történéseket és az alapelveket. Beszélni a jelenlegi vezetővel - előítéleteinek eloszlatása.
Az érintettek szempontjait figyelembe véve melyik lehetne a legetikusabb? Ez az egyes érintetteknek, a munkavállalónak mennyire elfogadható?	Az utólagos bérajánlat nem járható. De minden érintettel tisztázni kell a helyzetet, és tiszta lapot biztosítani a munkavállalónak. Ez talán mindenkinek elfogadható. A transzparenciát kiterjesztett értelemben kell értelmezni.

Morális emlékezet és fejlődés lehetséges kapcsolat felfedezése a hasonló esetekkel, a tradicionális megoldások és szabályok újragondolása és átalakítása.	
Melyek lehetnek az eset egyéni és szervezeti tanulási pontjai? Milyen változtatásokat érdemes a szervezet működésében (belső toborzás, teljesítményértékelés) végiggondolni?	Belső pályázati kiírások egyértelmű megfogalmazása Előző vezetőtől részletes referencia a pályázatokban Pályázati “vesztesek” coacholása, nyomon követés és segítség Kismama policy átgondolása Teljesítményértékelési rendszer revíziója, vezető visszajelzések erősítése

6. táblázat. A morális képzelőerő fejlődése az esetmegoldás folyamatában (saját összeállítás)

Az esetmegoldások a **morális képzelőerőt** illetően több okból is fontosak voltak:

(1) Azáltal, hogy csoportban oldottuk meg az esetet, összeadódtak az egyének által birtokolt információk, megjelentek és konfrontálódtak az egyének eltérő értelmezései. Ennek a közös megoldási folyamatnak természetes részévé vált a megkérdőjelezés, a kritikai éberség.

(2) A megszületett megoldás(ok) minőségileg mások voltak, mint az esetelemzés előtt javasolt, általában a megszokott rutinokra épülő akciók: a csoport utólagos megítélése alapján több érintett érdekei kerültek megfontolásra, új, friss kiindulópontok, nézőpontok jelentek meg, az eddiginél holisztikusabb módon, más időtávok is figyelembe lettek véve. Az eseten túl az általános, szervezeti működésre vonatkozó változási javaslatok is születtek. Az egyik csoporttag megfogalmazásában: *„a közösen megoldott rotációs eset egy sikersztori lett a szervezeten belül...”* (Nóra)

(3) Különösen izgalmas volt a **morális emlékezet** fázis: az előbbieken vázolt eset megoldása konkrét akciókhoz vezetett, amelyek – a csoport észlelése alapján – az adott munkavállaló számára etikusabb megoldást jelentettek, és az EEM csoport részére is megnyugvást hoztak. Emellett azonban a konkrét eseten túlmutató változtatásokról is döntöttek, amelyek a jövőben segíthetik az etikusabb vállalati folyamatokat, döntéseket. **Tehát az elméleti vitára alapuló közös döntés az aktuális helyzetre vonatkozó, illetve hosszútávú, az EEM szervezet keretein túlmutató, az egész szervezetet érintő, konkrét változásokhoz vezethetett.**

5.1.5. Az EEM (elkerülhetetlen?) szerep moralitása

A modern munkahelyekről, és ehhez kapcsolódva az EEM tevékenység etikusságáról szomorú képet rajzolt fel a kutatócsoport. A kutatótársak egyetértettek abban, hogy jelenleg Magyarországon a vállalatok sokszor amorális és elidegenítő munkahelyek, ahol az egyéni lelkiismeret és etikusság háttérbe szorul, deformálódik. *„Az etika, mint az ember létezésének alapvetése az nem tud megnyilvánulni egy munkahelyen, mert annyira elnyomja sokszor az egzisztenciális veszélyérzet, hogyha én kitüremkedek ezen az oldalon, akkor a másik oldalon vesztes leszek, hogy nincs tere az etikának. Tehát eleve a HR-nek*

nagyon nehéz mozogni egy olyan közegben, amikor le vannak fojtva az emberekben ezek az etikai dolgok.” (Zsófi)

Általában a munkavállalók kénytelenek a szervezet által elvárt módon viselkedni, és saját etikai nézeteiket háttérbe szorítva alkalmazkodni a – kimondott és ki nem mondott, de érzékeltetett – szervezeti elvárásokhoz. A munkahelyi szerepek korlátoznak, ez a munkahelyi lét természetes velejárója – ebből a szempontból az EEM szerep képviselői a többi vállalati szerephez hasonlóan kényszerpályán vannak. *„Ahogy ugye a profitérdekeltség meg a gazdasági növekedés, a vállalati szinten nagyon erősen rányomja a bélyegét a működésre. És akkor így jön az Andrea kérdése, hogy az üzleti stratégia és az etika mennyire van kölcsönhatásban? És ez tényleg egy(re) erősebben megjelenik. Hogy ebben a HR-s hol találja meg a helyét, és mennyire tud idomulni, és mennyire tudja a személyiségét kettészedni, ha bent vagyok, akkor hazudok, de, amikor kijövök, akkor meg magamat adom.” (Nóra)*

Az EEM, mint szervezeti szerephez kapcsolódva azok a kutatótársak is helyenként erős kifejezéseket használtak, akik elkerülhetetlen szerepjátszásról beszéltek: kérdéses, hogy ez mekkora részben a kutatócsoport vélt vagy valós nyomását tükrözte vissza (végül is egy etikai tárgyú kutatást csináltunk), és mekkora részben volt valódi dilemma számukra. *„A másik kérdés az, hogy te magad mennyi áldozatot vagy hajlandó vállalni érte. ... Akkor mit csinálsz, eladod magad, a nevedet adod ehhez, amit tudsz, hogy nem biztos, hogy jó?” (Hédi)* Ehhez kapcsolódva az is felmerült, hogy ez mennyiben fogható fel tranzakcióként – Ackers (2009) kifejezésével élve mennyire adja el az EEM a lelkiismeretét a pénzért: *„Ugye ez a dilemma, nekem ez jött le, hogy, mennyire tudom felmenteni magam, arra a 8 órára, amikor végülis pénzt keresek. És ezt a pénzt csak így lehet megkeresni, hogy az ember alkalmazkodik egy meglévő etikai környezethez.” (Zita)*

A társadalom is bizonyos mértékig szkeptikusan szemléli az EEM tevékenység etikusságát: a kutatócsoport tagjainak ezen észlelését erősítette meg a „Team Building” nevű magyar-német film, illetve az ezt követő reflexió is. A filmben egy multinacionális cég – nem teljesen tisztázott célú csapatépítő tréningjén – a résztvevőket manipulatív eszközök bevetésével értelmetlen és megalázó gyakorlatokra kényszerítik. *„Én most azon gondolkodtam, hogy egyre több ilyen film születik. Hogy valahol a társadalom rájött, hogy, ezt a szakmát egy kicsit vissza kellene fogni. Egy tükröt kellene állítani, mert ... egy kicsit el vannak burjánözva.” (Zsófi)* Bár a konkrét szervezet képzés-fejlesztési palettáján nem jelenik meg hasonló típusú képzés, azért maga a képzés céljának tisztázottsága, és a felelős képzés-fejlesztés koncepciója megfogalmazódott, mint az etikusság legelemibb kritériuma. Ez összekapcsolódott az egyéni etikusság témakörével is: *„Kevésbé kockázatos helyzetekben én meddig megyek el a saját véleményem felvállalásáig, képviselve az erkölcsösséget, az etikát, a saját véleményemet? Ezt kezdtem el figyelni magamon, és számomra ez volt egy érdekes szituáció.... Volt egy képzésünk, ami szerintem nem teljes mértékben állta meg a helyét, vagy felelt meg a saját elvárásainknak, és ezt úgy magánbeszélgetéseinkben ezt úgy valahogy mindenki megerősítette, és a tanácsadók felé ezt úgy markánsan mégsem képviseltük, beleértve magamat.... Itt nyilván nincs akkora tétje, mint ennek a történetnek, de azért érdekes volt ezt így számomra ezt megélni, hogy akkor én vajon hogy működöm hasonló helyzetekben.” (Nóra)*

Mégis, az EEM szerep moralitásának érzékelt szintje, és ennek értelmezése alapvetően eltért az egyes kutatótársak esetében. Fontos fordulópontra volt, amikor – ebben a szakaszban még a kutatócsoporton belül – de vitatkoztunk eddig tabunak számító kérdésekről: arról, hogy az EEM szerepben mennyire kell szerepet játszani, illetve ez kinek mennyiben jelent meghasonlást? Több résztvevő naturalizálja, természetessé teszi magának az EEM szerephez kötődő szerepmoralitás tényét, és egy idő után már nem vesz róla tudomást. Másoknak ez folyamatos gyötrődést, feszültséget jelent a mindennapokban. Szemléltesse ezt a következő párbeszéd:

„Flóra: Az most egy másik kérdés, hogy bizonyos ... szerepben megteszek bizonyos dolgokat, mert a szervezet vagy a munkakörnyezetem vagy valami azt kívánja, hogy ezt megtegyem. Ezzel ellentétben ugyanúgy elmondom az én saját etikai normáim szerint a véleményemet erről, és például azért tudod, hogy mi a nünükém, mert elmondom, hogy rohadtul idegesít, amikor valaki nem úgy csinálja. És akkor én nem gondolom, hogy másmilyen vagyok magánéletemben, érted? Én csak ezt mondtam.

Zsófi: a Flóra interpretálja, végül is kifejti az ő erkölcsi nézetét, de máshogy cselekszik.

Flóra: igen, és az nyilván egy szerephez kötődik. Vagy nem feltétlenül másképp, de igenis van olyan, hogy másképp. Az nálam egy szerephez kötődik, de én attól még belül nem hasonlítottam meg, nem változott meg az etikai alapelveim. Hanem azt gondolom, hogy hát ez egy baromság, de hát mindegy ezt meg kell csinálni.

Nóra:Tehát a cselekedetben nem az értékrended vezérel. Az igazi etikusság az valószínűleg a cselekedet, a többi mind felmentés meg magyarázat, önigazolás.”

A csoport következtetése az volt, hogy bizonyos mértékig képesek – egyénként, még inkább csoportként – formálni, alakítani a környezetüket: nem kell automatikus módon alkalmazkodni a vélt vagy valós szervezeti elvárásokhoz, illetve egyes vezetők etikátlan viselkedéséhez. De milyen szinten felelősek a szervezeti kultúra, környezet alakításáért? A kutatótársak bizonytalanok voltak abban, milyen eszközök és taktikákat bevetése „etikussá” az etikusság elérése érdekében? Az egyik eset tényleges megoldását Andrea így summázza: *„ez sikersztori, csak hátulról kellett manipulálni.”* De vajon „meddig és hogyan befolyásolhatja, esetleg manipulálhatja a vezetőket és a munkavállalókat az EEM az etikusabb szervezeti kultúra, légkör érdekében? Mind a felelősség, mind a „befolyásolási képesség” szintje többször visszatérő és további válaszokat igénylő kérdés maradt. *„Számomra a HR befolyásolás és meggyőzés. Tehát, hogy ne menjünk el az olyan helyzetek mellett, amit látunk, hogy etikátlan. Tehát miután a HR-nek szerepe van az egész vállalat működtetésének az alakításában, ezért nem mehet el olyan esetek mellett, ami felvetnek etikai kérdéseket.”* (Zita)

5.1.6. Morális némaság feloldása

Bár a kutatás elején megerősítette a csoport, hogy a morális némaság létező jelenség, magán a szervezeten belül úgy érezték, hogy mindig is behoztak etikai szempontokat, bár nem nevesítették őket. A második találkozón felvettem, mint kezdeményező kutató,

hogy kifelé irányuló akcióként készítsenek interjút más szervezeti szereplőkkel EEM etika témakörében. Ez heves ellenállást szült a csoportban: a résztvevők a szervezet belügyeibe való beavatkozásnak érezték, és hátrították ez az akciót. Ebben a fázisban még a csoport inkább befelé fordult, és közösen megnéztük a „Team Building” című filmet (ez végül is mindenki számára megnyugtató és „veszélytelen, kockázat nélküli” megoldás volt). Talán a közösség még nem volt érett, illetve ahogy az egyik résztvevő megfogalmazta, még nem mozogtak elég magabiztosan az etika területén ahhoz, hogy kívülre merészkedjenek. Ebben a fázisban nyilvánvalóvá vált az EEM függő helyzete és politikai beágyazottsága is: lehetséges támadási felületnek érezték, ha az etikai kérdésben kifelé állást foglalnak.

„Zita: hát őszintén szólva, nekem a film azért tetszik jobban, mert egyrészt nem érzem annyira kockázatosnak.

Ráhel: a másikat kockázatosnak érzed?

Zita: mert, igen, tehát beavatkozásnak érzem, ha ezt most így l'art pour l'art valakivel így leülök, hogy figyelj, beszéljessünk a HR etikusságáról.

Nóra: Na, akkor beszéljessünk az én megelésemről is. Tehát felelősségre vonom, hogy ő döntött vezetőként valahogy, közben számtalanszor ezt mondta, hogy egyénként, jaj, ez a helyzet, és borzasztó. És én még itt kvázi ezzel a témával rápirítok, na, érezd a súlyát ennek.

Zita: ... mert meg fogja kérdezni, hogy ez miért érdekel, ember. Tehát ez meg a másik, hogy biztos, majd akkor küldtek engem valamilyen küldetéssel, hogy valamit tegyek... Tehát szerintem ez így egy picit, most így én még nem érzem magamat sem magabiztosnak a témában.”

Egy ciklussal később aztán már az egyik kutatótárs hozta fel újra ugyanennek az akciónak ötletet, és akkor már egyértelműen kész volt a csoport kifelé is nyitni, és külső érintettekkel is beszélni, legyőzve a félelmet. Ezzel saját maguk is tettek a morális némaság ellen, bár az akció beszámolóiból kiderült, hogy a tagok alaposan megválogatták, kivel beszélgettek az EEM etikusságához kapcsolódó elvárásokról: általában olyan beszélgetőtársakat választottak, akikkel szoros és közvetlen a kapcsolatuk. Mindenesetre mint kezdeményező kutatónak, fontos tanulási pont volt számomra az akciókban való fokozatosság és résztvevők érzékenységének tiszteletbe tartása.

De hogyan is értékelhetjük a morális némaság jelenségét? Ez a dilemma az elkészült elemzés első változatára adott reflexióban is előjött: ha a morális némaság pejoratív fogalom, akkor mi a teendő a vállalati közegben? Zita megfogalmazásában: *„A magánélet és a vállalati élet között azt a különbséget látom, hogy a vállalati morális némaság az egy szükségszerűség az én egzisztenciális helyzetem biztonsága érdekében, hogy megőrizzem. Ha a magánéletben ezt elhallgatod, nincs tétje. Nekem a morális némaság egy vállalatban illeszkedés egy kultúrához. A magánéletben meg nem illeszkedsz a saját magad elvárásaihoz. Én ilyen különbségeket látok, mert ott nagy veszélynek nem vagy kitéve, de ha a vállalatnál elkezded ezt nagyon kiélezni, mondjuk kimondasz egy intézkedést érintően, hogy az etikátlan és te mint munkavállaló felhozod ezt egy etikai bizottsági ügyben, akkor ott az a veszélye, hogy lehet, hogy majd a vezetőd vissza fog ütni, mivel az ő intézkedéséről mondod ki. Nekem ott kockázata van.”*

5.1.7. Létezik-e az etikai bajnok szerep (és mit jelenthet)?

Az előző témához szervesen kapcsolódva jelent meg az érintettek, különösen a vezetők az EEM etikusságához kapcsolódó. Elvárásainak témaköre Az utolsó Humán Tükör eredményei szerint a szervezetben az EEM *“a vezetők véleménye alapján a stratégiai partner szerep, az markánsan a legerősebb és még az érdekegyeztető van jelen... Mondjuk szerintem ez nem elvárás megfogalmazás, hanem inkább a tapasztalat.”* (Nóra)

De milyen etikai elvárásokkal fordulnak, fordulhatnak a vezetők az EEM felé? A kutatótársak értelmezésében – ha vannak is etikai elvárások – ezek nem, vagy kevésbé kerülnek kimondásra, illetve csak az EEM vezető és a legfelső vezető között.

A vezetők túlnyomó része inkább reaktív módon reagál: meghallgatja, egyes esetekben elfogadja azokat a szempontokat, érveket, amelyeket az EEM mond, reflektál (vagy nem reflektál) rájuk. *„A gazdasági vezető azt várja, hogy megerősítsem, utána már csak kerékkötő vagyok. Vagy – elmondja, hogy mit fog csinálni és utána nem mondja, hogy mondjam, de úgymondom. Akkor meghallgatja. Senki nem mondja, hogy mondjam el, ez mindig egy játszma. Hogy szerintem mi az etikus, mi az emberséges, de mindig meghallgatják amit mondok, mindig várja a kommenteket...”* (Zita)

A kutatótársak értelmezésében (visszaigazolva akár az Ulrich és Beatty-féle (2001) lelkiismeret szerephez kapcsolódó nehézségeket) ez a játszma, ez a szerep nem hálás: a vezetői értelmezésben sokszor egyáltalán nem pozitív tevékenység, hanem inkább akadékoskodás, gáncsoskodás: *“... Dehogyan volt pozitív. Ő csak szívott abból, hogy én mindig olyan szempontokat hoztam, meg olyan policykat mutogattam fel amit ő nem akart, mert az akadálya volt az ő nagyobb teljesítmény és egyéb elképzeléseinek. Ezek akadályozták. Az, hogy egy embert egy napon belül nem lehet kirúgni, hanem ennek megvan a megfelelő procedúrája, esetleg egy munkaügyi egyeztetést is rakunk bele, az kifejezetten akadályozó tényező.”* (Zsófi).

A kutatótársak interpretációjában kényes egyensúlyi kérdés, hogy meddig lehet feszíteni az “etikai húrt”, hogyan észlelik ezeket a törekvéseket: *“Meg aztán tudod, amikor elvileg etikus vagyok, akkor azt mondják, hogy kioktatok, hogy jövök a szakszervezetis gondolatokkal. Tehát ez nem egy olyan könnyű ügy. Néhány esetben kvázi minősítem a vezető gondolkodását. Tehát, hogy erre meg erre nem gondoltál. Ha erre, meg erre gondolsz, akkor ez lesz a következménye. Persze stílus, meg vehemencia kérdése a történet, de ha levesszük ezt az egészet, akkor ez egy önértékesebb vezetőnél lehet egy rossz lépés. Másik oldalról, ha bejön, következő alkalommal már könnyebb.”* (Zita) Fontos, hogy az aktuális szervezeti kontextusban, – éppúgy, mint általában a tágabb magyar környezetben is – a szakszervezetis egyértelműen negatív jelző: leginkább okvetetlenkedő, izgága, önértékesítő, a valódi támogatottság nélküli egyén érzetét kelti. Kérdés, hogy meddig, kivel szemben és hogyan vállalják fel az EEM szakértők ezt a billogot?

Mégis, van arra példa, hogy az EEM által képviselt szempontok elfogadottá, szervezeti gyakorlattá válhatnak. Ezzel kapcsolatban kérdéses, hogy maga az etika kifejezés mennyire jelenik meg? Mennyire kell “eladni”, fogyaszthatóvá tenni ezeket az

etikai aspektusokat: *“... ha azt kérdezném valakitől, hogy akar-e etikai szempontokat, akkor valószínűleg azt mondaná, hogy nem, mert etikus vagyok. Ha azonban azt mondom, hogy akar-e olyan szempontokat, amitől könnyebb egy elbocsátás, vagy egy nehéz emberi helyzet kezelése, akkor azt mondják, hogy igen. Szerintem nem az artikulálódik, hogy én most etikus vagyok, vagy sem, hanem, hogy vannak nehéz emberi helyzeteim és ha te segítesz akkor könnyebben megoldom, vagy könnyebben elérem a célokat.”* (Zita) Egyik oldalról ez megint felveti a manipuláció kérdését, másik oldalról kérdéses, hogy ez az indirekt jelenlét hosszú távon hozzájárulhat-e a szervezet etikusságához (hiszen szellemiségében megjelennek etikai szempontok) miközben lényegében legitimálja a morális némaságot (azaz hogy direkt, deklarált módon mégsem jelennek meg az etikai szempontok).

5.1.8. Az EEM és a munkavállalók: mit jelent és meddig feszíthető az érdekképviselő szerep?

A kutatás folyamán többször felmerültek olyan történetek, amelyekben a munkavállalók „visszaéltek” a HR-esek jóindulatával, nem értékelték a megtett erőfeszítéseket, sőt, adott esetben igyekeztek becsapni őket. *“Úgy gondolom, hogy a dolgozók nagyon jó színjátékot tudnak játszani és ezt az elesettséget baromira meg tudják játszani. Ahogy kiteszik a lábukat a szobából már rég nem elesettek. Annyira szerepjátékot játszanak, annyira tudják, hogy nekik hatással kell lenniük rád, hogy mit csináljál. Én ezekben az elesettségekben nem hiszek, de nem tudom felgöngyölni, hogy ez most tényleg elesett, vagy csak nekem játssza.”* (Zsófi).

De mit tegyen a HR-es azokban a helyzetekben, amikor méltánytalannak érzi a munkavállaló reakcióját, viselkedését? Egy kismama belső álláspályázatához kapcsolódva az EEM vezető ezt a dilemmát így fogalmazta meg: *„Benne van a HR kezdeményezésére a vezetői gondolkodásban már a kismamaságból eredő érték, és az, hogy meg kell őrizni, ha mást nem, akkor valamiben segítsük. Ezt ő tudomásul veszi, de semmilyen módon nem tekinti értéknek. Ő azt tekinti értéknek, ha ugyanolyan feltételekkel, ugyanolyan bérrel a lehető, számára legkedvezőbb és itt van egy érdekkonfliktus, hogy meddig tudjuk mi ezt szolgálni. Ő aztán a szélsőségbe ment át. Amint azt előbb mondtam, durva kijelentés volt, hogy attól lett értékcsökkent, hogy született egy gyereket. Az egészről, ami itt zajlik, nem akar róla tudomást venni.”*

Egyértelmű változásként azonosítható, hogy a „trükköző munkavállaló” jelensége a kutatás második felében árnyalódott: felmerült az, hogy esetleg az EEM maga nem jól látta a helyzetet, nem értette meg (teljes mértékben) a munkavállalói oldalt, nem feltétlenül kommunikált megfelelően, és vajon miért is érezheti azt a munkavállaló, hogy neki trükközni kell? A konkrét esetekből kiindulva ennél a pontnál egyértelműen megkérdőjeleződtek a létező előfeltevések, több aspektusból és oldalról sikerült végiggondolni, árnyalni ezeket – ez megint mentális modellek megkérdőjelezésének, a morális képzelőerő fejlődésének fogható fel.

Szintén változott a kutatásban a szakszervezetek értelmezése: a vállalatnál tevékenykedő szakszervezetekről kezdetben meglehetősen negatív képet rajzoltak fel a kutatócsoport tagjai (és ezt kivetítették az egész magyar szakszervezeti világra). *„Mutyizás, minden szinten mutyizás, arról szól, hogy kinek adjunk egy kis pénzt...” (Nóra)* A szakszervezetek nem képviselik a munkavállalókat, sokkal inkább látszatproblémákra, kis részérdekekre koncentrálnak *„...csak egy ilyen adalék: most a szakszervezet vezetőjét leginkább a kollektív szerződésben a fegyveres biztonsági őrség formaruhája érdekli. Mert, hogy a zokni, polárfelső a bakancs, ami végre visszakerült, mert miért került ki, amikor ő megmondta, mert hogy az ő múltjából, kapcsolati hálójából, mit tudom... én ez megy át. Most ha ebből indulsz ki, itt ilyen nagyon koncepcionális kérdésekről, meg ilyen nagyívű dolgokban megbeszélni...” (Nóra)* Az érdekképviselő új útja lehet ebben a helyzetben a szakszervezet kiiktatása, a valódi és rendszeres párbeszéd a munkavállalókkal (ilyen roadshow-ra több példa volt a szervezetben az utóbbi néhány évben). De kérdés, hogy a szakszervezet tényleg olyan reménytelen? Ehhez kapcsolódva azért a kutatótársak azonosítottak „generációváltást” a szakszervezetben belül, amely talán újrakeretezheti a szakszervezetek működését és amire talán lehet építeni a jövőben: *„két éve bekerült X, meg Z, most komolyan, így konkrét nevekben kezdj el gondolkodni.... ezek véleményvezérek, de újak. Na, aki ki meri nyitni a száját, az az X, ezekkel már nem vagyok olyan elégedetlen....” (Zsófi)*

5.1.9. Az üzleti felsőoktatás, illetve az EEM oktatás felelőssége

Az üzleti felsőoktatás meghatározó jellege direkt és indirekt módon is felbukkant a kutatásban. Egyik oldalról érdekes volt, hogy a csoport két közgazdász tagja képviselte legerőteljesebben a munkaadói nézőpontot, illetve általában ők hozták be a hatékonyság és eredményesség retorikát a diskurzusokba. Feltételezethető, hogy mai magyar gazdasági felsőoktatás ebben a gondolkörben mozog. Az egyik kutatótárs ars poeticája: *„Hát én is közgazdász vagyok, és lehet, hogy tudok azonosulni azzal, amit a Zsófi mondott. Én is először az eredményesség, a hatékonyság, rendszerek, a struktúrák oldaláról fogom meg vagy fogtam meg a HR-t. És erősen fogtam... ” (Zita)*

Azonban saját berögződéseikre, mentális modelljeikre maguk is kritikusan tudtak ránézni a kutatás során: bizonyos értelemben az üzleti oktatás kritikáján keresztül a makroszintű EEM kritika, az individualizmusra épülő és csak saját hasznára, eredményességére koncentrálnak szervezet kritikája is megjelent. A résztvevők értelmezésében a nagy részben az amerikai üzleti iskolák tananyagai által vezérelt magyar egyetemek kurzusai nem feltétlenül az etikusság felé orientálnak. *„A gazdálkodástudományi és a közgazdaságtudományi karnak van egy olyan megélése, hogy az egyik az üzletet szolgálja és az sokkal alacsonyabb társadalmi elismertségű, merthogy az üzlethez üzleti megfontolások köthetők. A közgazdaságtudomány az sokkal inkább az ország egészére koncentrál és ugye kevésbé üzleti érdekek mentén, hiszen az ország, a nemzet egészének fejlődésére koncentrál... Én most ez csak azért akartam így artikulálni, az egyetemből kiindulva, mert most látom ezt a különbséget, tehát a magam bőrén is.” (Zsófi)*

5.1.10. Összefoglalás – a kutatócsoport fejlődése és jövője

Az EEM szervezeti kutatócsoport a hét kutatási ciklus alatt saját értékelése szerint nagy utat járt be: az egyéni, óvatos érdeklődés szintjétől eljutott oda, hogy a kutatótársak legitimnek és fontosnak érezték, hogy az etikai szempontokat, és ezeket napi és stratégiai tevékenységükbe is integrálják. *„Ezeknek a beszélgetéseknek egy nagy-nagy-nagy tartalmi üzenete van, hogy ez a szempont jelenjen meg a mindennapi működésben. És vállald fel ennek a képviselőjét, a felelősségét, és igen összetettek ezek a kérdések.”* (Zsófi). Az egyértelmű azonban, hogy ez a valódi „maratoni” távnak csupán a kezdő szakasza: tetten érhető a változás az egyének gondolkodásában, az EEM szervezet szintjén: de a közép és hosszútávon, a hétköznapi gyakorlatok során dőlhet majd el, hogy ezek a gyakorlatok, az esetlegesen megszerzett tapasztalati tudás mennyiben lesz tartós vagy pedig gyorsan fakul; mennyire tudják és akarják a csoport tagjai egymást és a szervezetet támogatni és tovább fejleszteni.

A kutatás befejezése után három hónappal gyűltünk össze megint, hogy az általam elkészített elemzést közösen megvitassuk és reflektáljunk rá: itt a kutatócsoport egyértelműen kimondta, hogy a csoport legfontosabb eredménye a tanulás és fejlődés volt, és alapvetően változtatta meg az EEM működését. *„Amióta erről beszéltünk, azóta a működésben mindig végig fut az agyamon, hogy ez most etikailag rendben volt-e. Ez létrejött, tudatosodott ... Most már minden döntésben megjelenik az etikai szempont, átszövi a közös és egyéni gondolkodásunkat.”* (Andrea)

Az interpretációkra épülve számos új kérdés is született, amelyek a kutatás további ciklusaiban, vagy újabb kutatásokban válaszokra várnak. A kutatócsoport a kutatás hét ciklusának dinamikájára építve feltételezhető, hogy esetleg egy következő kutatásban egyre inkább kilép a zárt és védett csoport szintjéről, és a vállalati, szakmai szinten kezd gondolkodni.

A kutatócsoport interpretációjából egyértelmű, hogy etikai szempontrendszer direkt módon eddig nem jelent meg az EEM működésében. Az egyes egyének, leghatározottabban az EEM vezető értékrendje, nézetei közvetett módon tükröződött az egyes vállalati politikákban (pl. abban, hogy kismamákat minden körülmények között visszavesznek a vállalathoz), vagy egy-egy konkrét probléma megoldásában. De az EEM csapat többi tagja kiszolgáltatottnak és kevésbé befolyásosnak, emellett esetenként tanácstalannak érezte magát abban a kérdésben, hogy mit jelent az EEM etikussága számára, hogyan is tudna etikusan cselekedni és cselekedetre sarkallni másokat, mint az EEM szerep képviselője.

„Sára: Zsófi a zászlóshajó, mert ő a döntéshozó?

Zita: Nekem más eszközeim vannak, mint neki.

Nóra: Én befolyásolok, ő meg dönt.

Zsófi: szerintem mindenki a maga nemében (etikai) zászlóshajó, csak másként van összerakva

Zita: A vállalati kontextus azért fontos, mert ez befolyásolja, korlátozza a mi működésünknek a hatásait. Az, hogy én HR partnerként eredményes legyek nem lehetek olyan zászlós hajó, mint a HR vezető. Az egyik vezetőnél más a célravezető, hogy hosszú távon eredményesen tudjam befolyásolni.

Zsófi: Sára leírásában az is tetszik, hogy ebben a HR partneri szerepben te szerepet játszol bizonyos tekintetben. Abban a szerepjátzásban vagy behozod az etikát nyíltan, vagy nem. Ez választás.”

Az észlelt tanácsstalanság részben az elvárások tisztázatlanságából adódhat: az érintettek (munkavállalók, szakszervezetek, menedzsment, társadalom) de az EEM szakma etikai elvárásai sem egyértelműek, nem folyik élénk párbeszéd a témában. Ez a csend szembeállítható a gazdasági felsőoktatás által egyértelműen képviselt menedzseri fókusszal, az EEM főáramú irányával, a hatékonyság és stratégiai partnerség retorikájával.

5.2. EEM etika szakmai kutatócsoport („B” kutatócsoport) – a kutatás eredményei, interpretációk, reflexiók, következtetések

A „B” kutatócsoport gyakorló HR-esekből és belőlem, mint kezdeményező kutatóból állt össze. Az előzetes egyeztetést követően 2011. október és 2012. április között, összesen 6 kutatási ciklusban kutattunk együtt. A kutatási megbeszéléseket általában 2 hetente (egy alkalommal 4 hetes szünettel) munkaidő után, késő este, az egyetem épületében tartottuk, az akciók részben munkaidőben, részben munkaidő után zajlottak. A 7. táblázat szemlélteti a kutatási projekt folyamatát, az egyes találkozók témáit és az akciók rövid leírásait.

„B” csoport találkozók	Fókusz és témák	Akció (és az akció jellege)
1	Bemutatkozás Saját utam a témához, kutatás indító rövid előadás, a kutatás kereteinek tisztázása. Egyéni és csoportos elkötelezettség tisztázása, elvárások megosztása.	Mindenki megfogalmazza saját kutatási kérdését (egyéni).
2	A megfogalmazott kutatási kérdések megosztása, csoportosítása, kutatási fókusz meghatározása. Egyéni preferenciák megosztása.	2-3 saját etikai eset leírása (egyéni).
3	Közös etikai keretrendszer tisztázása Kutatási kérdés és terv véglegesítése. Döntés a közös mini-kutatásról. Kutatási eset közös megírása, kérdések meghatározása és interjú jegyzőkönyv összeállítása.	Mini kutatás: két hipotetikus esetre alapozva mindenki interjút készít egyazon szervezeten belül 3 emberrel, lehetőség szerint egy HR-essel, egy vezetővel és egy beosztottal (egyéni).
4	Visszatekintés és reflexió a kutatás kérdésre. Visszatekintés és reflexió a csoport normákra, keretekre. Kutatás élményeinek megosztása, reflexió. Elemzési szempontok összegyűjtése, kiosztása.	Minikutatás interjúinak elemzése meghatározott szempontok (pl. ellentmondások keresése, HR etika fogalma) mentén (egyéni).
5	HR etika szempont elemzés vitája. Reflexió saját elvárásainkra, és a kutatási folyamatra.	Minikutatás további elemzése. Új Munka Törvénykönyvének (MT) elemzése, egyeztetett szempontok alapján (egyéni).
6	Szemponokra épülő elemzésrk vitája. Új MT szempontok szerinti végigbeszélése. Zárás, reflexió. A kutatás folytatásának egyeztetése.	Az általam elkészített elemzés elolvasása, értelmezés (közös, egyéni).
7	Az elkészült elemzés bemutatása – vita és reflexió.	

7. táblázat. A „B” csoport (HR szakmai csoport) találkozóinak és akcióinak (saját összeállítás)

5.2.1. Elvárások, motivációk

A kutatótársak által megfogalmazott motivációk három, egymással is szervesen összekapcsolódó csoportba sorolhatók. Egyik oldalról néhány kutatótárs számára vonzerőt jelentett az egyetemi közegbe való visszakapcsolódás, a kutatásban való részvétel lehetősége: *„Nekem amióta én végeztem az egyetemen, nagyon hiányzott ez az egyetemi közeg, benne vagyok a mókuserékben, ugyanaz, amit te is mondtál, reggeltől estig benne vagyok, csinálom az aktuális ügyeket, nagyon izgalmas egyébként, minden nap van valami új, van valami más, de szerettem volna részt venni valami másban”* (Andi). A résztvevők számára a kutatói lét, a kutatásban való aktív részvétel egyértelműen értéket jelentett, az operatív működéstől eltérő aktivitás utáni vágyakozás összekapcsolódott az új impulzusok és az egyéni tanulás iránti igénnyel. A kutatótársak nem érezték magukat elidegenedettnek a „tudás előállításától”, hanem tanulási lehetőségnek érezték a kutatásban való együttműködést. A személyes, egyéni fejlődéshez kapcsolódva megjelent a szervezeti környezetben való későbbi hasznosítás igénye is.

A motivációk másik csoportja közvetlen kapcsolatban állt a módszertannal: két résztvevőnek volt személyes tapasztalata akciókutatással: *“az akciókutatás kimondottan szerintem egy jó módszertan, szeretnék bevonódni, szeretném azt, hogy ugye ez az együtt gondolkodás, együtt alkotás. A munkámban is ugye rengeteg ilyen közös gondolkodás van, de teljesen más, amikor ez egy profitorientált tevékenység, meg teljesen más, amikor az egymás épüléséért meg úgy egyáltalán azért tesszük, hogy kijöjjön valami”* (Kitty). Leginkább a demokrácia, az együttes alkotás volt a vonzerő (érdekes módon kevésbé az elmélet és gyakorlat integrációja). A kutatócsoportnak igénye volt a módszertan kérdéses pontjainak tisztázására, az egyes elvek gyakorlatban való értelmezésére: ez jól érzékeltette, hogy elfogadták az egyenrangú kutatói státuszt, ennek felelősségével együtt. Már a kutatás elején vitatkoztunk olyan kérdésekről, hogy milyen eredmények várhatók, és mit is jelent az adatok és eredmények bizalmas kezelése? Milyen kérdésekben alkossunk normát, és melyeket hagyjunk szabadon alakulni? Mindannyiunk számára fontos cél volt a **„kutatás tanulása”**, de két résztvevő kivételével nem ismertük egymást, tehát úgy kellett a kutatás módszertani és tartalmi kereteit megfogalmaznunk, hogy bizonytalan volt számunkra, mit várunk, várhatunk egymástól. Nekem, mint kezdeményező kutatónak dilemma volt, hogy mennyire kell a kutatást majd nekem „egybetartani”, vagy mennyire (és mikor) fog kialakulni magától a kutatótársakat összekötő normarendszer, kultúra.

A motivációk harmadik csoportja az EEM etika témaköréhez kötődött: a kutatótársak személyes élményeik, dilemmáik alapján relevánsnak, személyesen megérintőnek érezték ezt a témát. Két résztvevő említette, hogy posztgraduális tanulmányaik alatt találkoztak az üzleti etika tudományterületével (visszatükrözve ezzel az egyetemi etika képzés és az oktatók személyes elkötelezettségének jelentőségét): *“és az engem borzasztóan megfogott, ahogy (az előadó) egyáltalán magáról az etikáról, az üzleti etikáról, a társadalmi kérdésekről gondolkodik, amilyen elméletekkel ő találkozott. Ő egy nagyon jó előadó is volt, ami – nem azt mondom, hogy ritka volt a kurzus alatt – de azért ki ki tűntek mondjuk úgy ezek a személyek....”* (Zsóka)

Mindezek mellett a kutatás tartalmához kapcsolódó motivációk, elvárások eltértek egymástól. Az EEM tevékenységhez köthető etikai dilemmák napi szinten jelen vannak a kutatótársak életében. Már az első alkalommal (és később is folyamatosan) felvetődtek jellegzetes, például a toborzási, képzés-fejlesztési, vagy az érdekképviselő szerephez kapcsolódó dilemmák, leképezve az EEM rendszerekhez köthető jellegzetes etikai kérdéseket (lásd Függelék). A kapcsolódó motivációk, elvárások "természetében" azonban visszatükröződött az, hogy pár kutatótárs még pályája kezdetén érzi magát (*"azért még tojásbély van a fenekemen"* Kitty). Mások viszont több cégnél, hosszabb időt töltöttek HR-es munkakörökben, és náluk ezek a problémák már nem esetlegesen, hanem visszatérő módon, nem csak operatív, hanem "meta" szinten is jelen vannak: *"én nagy multiknál dolgoztam tizenegynehány évet... és tulajdonképpen mindenünnen etikai dolgok miatt jöttem el"* (Imre). Ez az eltérő tapasztalati háttér, és a problémák különböző keretezése vitákat gerjesztett, de egyben az egymástól való tanulást is segítette, komoly energiákat adott a csoportnak.

Élesen kirajzolódott, hogy a napi döntési kényszerek mellett hosszú távon az adott egyén életét, illetve talán az egész szakma jövőjét is érinti, érintheti e témakör; ez is tapinthatóan megjelent a motivációk között: *"Én leginkább azzal a részével vagyok bajban, hogy gyülemlenek-gyülemlenek ezek a dilemmák és mindig beleütközik az ember. Sajnos elég sok pályaelhagyóval találkozom, aki valamilyen módon feladja ezt, tehát azt mondja, „hogy én innentől kezdve ezzel nem tudok mit kezdeni“. És ez nem jó, ezzel én azért szeretnék kezdeni valamit. ...Gyakorlatilag a HR-eseknek ilyen dilemmái vannak, mert ha ezt el tudjuk kezdeni feloldani, akkor lehet, hogy egy picit a szakmában maradást elő lehet segíteni. Úgyhogy engem a HR etikai kérdéseiben leginkább ez az aspektus érdekel... tudod, amikor így ledobom az asztalra, és azt mondom, hogy komolyan mondom, holnap felülök egy gépre és elmegyek Balira, és nem tudom, füvet szedek, tehát hogy már annyira ciki - ez viszont azt kell mondanom, hogy majdnem mindegyik munkahelyemen napi szintű volt. És ez az, ami szerintem nagyon-nagyon elszomorító."* (Zsóka.) Ezen a ponton összekapcsolódott a személyes érintettség (mint az esetleges morális és szakmai kiegészítől való félelem, vagy a tartós érzelmi involváltság és ennek elviselése), illetve a szakmai szintű felelősség, általánosabb etikai kérdések, és ezek megoldásainak keresése.

A módszertan eredményességéhez kapcsolódó kétely azért már a kezdetekben is megfogalmazódott: *"tehát az etika filozófia. Tehát beszélhetünk róla, és nagyon szép, és jól érezzük magunkat, de hogy tudunk-e eljutni valahová, az érdekel..."* (Imre). Hogy fogunk eredményt produkálni (és mi számít egyáltalán eredménynek)? Az 5. találkozón a kutatás egyik fontos fordulópontja volt, amikor az eredeti elvárásainkról beszéltünk, és kimondtunk "mögöttes, rejtett" elvárásokat a hozzájuk kapcsolódó szorongásainkkal együtt. Én, mint kezdeményező kutató személyes felelősségemnek éreztem, „elvártam” magamtól és a csoporttól, hogy a kutatótársak számára az én mércém szerint "értékes" eredményt (aha élményeket, gyakorlatban hasznosítható tudás, tartós magatartás változást) produkáljon. De kinek a felelőssége ez egy kooperatív kutatásban? Mások pedig az én eredményeim, vélt elvárásaim miatt szorongtak: *"éppen azon izgultam valamelyik nap, hogyan is lesz neked ebből a PhD-ben használható eredmény"* (Andi). Felszabadító volt

ezeket a feszültségeket kibeszélni, szembesülni velük, letenni őket és reflektálni saját – sokszor nem tudatos, nem kimondott, de jelenlevő teljesítménykényszerünkre (és ennek okaira). Saját etikai dilemmámra az egyik kutatótárs adott megnyugtató választ: *“Tudod, ha ez a kutatás nem lenne számunkra fontos, nem lennénk itt esténként...”* (Andi)

5.2.2. A kutatási kérdések összegyűjtése

A kutatási kérdések meghatározásával két lépcsőben foglalkoztunk. Első körben összegyűjtöttük és értelmeztük az egyéni kérdéseinket (az 1. találkozón), majd második körben ezekből kérdéscsoportokat hoztunk létre és konszenzus alapján kiválasztottunk egy kérdéscsoportot (2. találkozó). A kérdések leginkább az EEM etika **mikroszintjére** (HR-es egyén belső megélései), illetve a **mezoszintre** (EEM etikussága - szervezet etikussága viszony) csoportosultak, bár az EEM jövője kérdéskörében rendszerszintű dilemmák is felmerültek (a kérdések megtalálhatók a Függelékben). A kutatás egészen végigvonuló dilemma volt, hogy mennyire mélyedjünk el az intra-individuális vizsgálódásban (magunk és más HR-esek identitása, ennek időbeli változásai, ahogy egyik kutatótárs megfogalmazta, a „lelkében”), illetve mennyire koncentráljunk az EEM külső kapcsolataira, kölcsönhatásaira is (és tekintsük a HR-eseket, mint egy vagy több nagyobb egység, szervezet vagy szakma szerves részeit).

A felvetődő kérdések egyik csoportja az **EEM tevékenységhez, a szerephez kapcsolódó (belső és külső) elvárásokból indult**. A kutatótársak egyik része számára alapvető kérdés volt, hogy az EEM tevékenységhez kötődő elvárások mennyiben stabilak, általánosak vagy mennyiben speciálisak, eltérőek az egyes szervezeti kontextusokban? Az EEM tényleg a többi érintett valós elvárásaira ad válaszokat, vagy a saját fejében létező, a maga által konstruált elvárásokra reagál? *„Azért így fogalmaztam meg a kérdést, hogy milyen kényszer van benne, azok honnan jönnek, léteznek-e ténylegesen azok az elvárások, amiknek meg akarok felelni, és mit kezdek ezekkel az elvárásokkal vagy megfelelési kényszerekkel?”* (Imre) A különböző igényeknek való folyamatos megfelelés már magában etikai feszültséget, szerepzavart konstruálhat: ebben megjelennek az egyén saját belső elvárásainak konfliktusai, illetve a külső érintettek elvárásainak konfliktusai.

A vélt vagy valódi „megfelelési kényszer” témaköre, az észlelt elvárások valódiságának megkérdőjelezése szorosan kapcsolódott a HR-es egyén önképéhez, identitásának kérdéséhez. Kérdésként merült fel, hogy a szervezeti tagok az EEM-ről alkotott képe, ebből eredő elvárásai milyen kapcsolatban lehetnek, hogyan alakíthatják a HR-es egyén önmeghatározását és identitását, etikusságát? Ennél a pontnál a kutatócsoport tagjai saját, EEM szerepről vallott értelmezései is megjelentek (és összezsáptak egymással): ki mit gondol az EEM-ről (pl. az egyik kutatótárs kissé provokatív megfogalmazásában az „EEM a szükséges rossz”), kinek mit jelent az EEM szerep, milyen kapcsolatban lehet az önképével, illetve a szervezethez fűződő viszonyával? Az egyik kutatótárs megfogalmazásában: *„Nekem a magánember van messze a legtetején, tehát én azért vagyok HR-es, mert ebben a szakmában találtam meg azt, hogy*

én saját magamat leginkább ki tudom fejezni. És nem a HR-es léthez alkalmazkodok...”
(Imre)

Az észlelt szervezeti elvárásokhoz szervesen kapcsolódott az EEM szerepek kérdése: a szervezeti gyakorlatban milyen EEM szerepek léteznek, és e szerepekből (illetve ezek konfliktusaiból) milyen etikai dilemmák adódnak? A beszélgetésben a puffer, az érdekképviselő szerep kérdőjelei, a „kormányzó, irányító/végrehajtó”, illetve a „kooperatív-támogató/kiszolgáló, megfelelésre törekvő, szolgálólány” szerep-párok, és ezekhez kapcsolódó dilemmák jelentek meg leginkább. *„Én a megfelelési kényszerhez párban mondanám, hogy van-e önállósága, tud-e partner lenni, vagy (ebben) a szolgálólány (szerepben) van? És (ha) megfelelésben van, vagy tud-e valamennyire irányítani vagy azonos szintről beszélgetni a funkcióval? ... Vagy hogy inkább kooperálni, vagy megfelelni szeretne? És hogy ebben az irányítás és partnerség felvállalásban lehet ott etikusság, vagy ez a saját etika?”* (Ada) Itt érdekes és megvilágosító volt azzal szembesülni, hogy a szakirodalom terminológiái (pl. a stratégiai EEM, vagy a stratégiai partneri szerep) a gyakorlatban az egyes szervezetekben mennyire más-más tartalommal, jellegzetességekkel bírhatnak – annak ellenére, hogy a résztvevők mindannyian multinacionális vállalati körben (azaz viszonylag homogén közegben) mozogtak. A puffer szerepet – a Humánt Tükör kutatással (Bokor et al., 2005) egyetértésben – a kutatótársak egyértelműen etikai szempontból kérdésesnek érezték, de ugyanilyen tisztán megjelentek a kiszolgáló szolgálólány szerephez kötődő etikai kérdőjelek (pl. az etikátlan utasításoknak való behódolás).

A szervezeti érintettek különböző eredetű (pl. a szervezeti szerepükből, vagy a szervezeti kultúrából adódó) elvárásait, ezeknek a HR-es saját szerepelképzeléseivel, önképével, elvárásaival való konfliktusait a kutatótársak itt is kulcsfontosságúnak érezték. *„Ez is olyan, hogy gondolhatom én magam támogatónak, ha... nem tudom elérni. És egyébként csomószor ilyen asszertivitási problémákat szoktam én ebben látni, hogy egy csomó HR éppen azért lesz szolgáló, mert a HR az egy szükséges rossz. Most meg lehet nézni, hogy a válság idején is a HR-rel kezdik a leépítéseket, ezért olyan kompromisszumokat bevállalunk, hogy megmaradjon a HR, de hát azért továbbra is támogatónak tartom magam.”* (Imre) Kérdés, hogy a vágyott szerep eléréséért az EEM milyen áldozatokat hoz, mennyire hódol be, és mivel áltatja magát – tükrözte vissza a csoport Pasmora (1999) kételyeit.

A kérdések másik csoportjába soroltuk az EEM szakmaiságára, illetve maga az EEM szakma jövőjére vonatkozó kérdéseket. Vajon szakmává fejlődött az EEM (ha ez egyáltalán fejlődésnek, érésnek tekinthető), ez mit jelent az etikussága szempontjából és szükséges-e, kell-e EEM etikai kódexet készíteni? A kutatócsoport összességében kissé szkeptikus volt a magyar EEM szakmát illetően: *„Én erre maximum a saját hitvallásomat tudom, hogy én azt gondolom, hogy igen, (a HR szakma). A HR az egy szakma, csak még nagyon bénázik szegény. És még itt az alaplépéseket próbálja megtenni. Most még a szakma mellett még az jutott eszembe, hogy ebben a mondatban a szakma szót lehet, hogy a divatra is lehetett volna cserélni. Ez már nekem is fájt volna.”* (Zsóka) De van-e plusz hozadéka az etika szempontjából az EEM szakmaiságának? Ezen a ponton a kutatótársak vitáztak a szervezeti tagság és az EEM szakmai szerep esetleges konfliktusairól, az

elsődlegességről és ezek esetleges értelmezéséről: „*Én nem érzem magam szakmának, de én ebbe, csak, tehát én személyes reakciót tudok adni.... Én egy szervezeti embernek érzem magam, aki ismeri a szervezetet, tudja az erőviszonyokat.... Persze tudok egy csomó HR-es szabályt, amit a többi szervezeti tag nem tud és ilyen szempontból mégis csak HR-es szervezeti tag vagyok*” (Ada)

Az EEM önmeghatározása, szakmai „természete” szorosan kapcsolódott az EEM létjogosultságáról szóló felvetéshez, és az EEM jövőjét firtató kérdéskörhöz. „*Hát meg nekem egyébként ez a kooperáció vagy megfeleléshez kapcsolódik a létjogosultsághoz is, szóval hogyha egy idő után egy szervezetnek ha csak az a feladata, vagy akár egy entitásnak, hogy megfeleljen, egy idő után az szerintem ugye nincs meg az asszertivitás, azért le fog alacsonyodni arra a szintre, hogy tényleg csak akár kiszolgál, adminisztrál... Szóval hogy ez a kérdés, hogy kooperáció vagy megfelelés, ennek egyenes következménye lesz az, hogy lesz-e létjogosultsága a HR-nek – legalábbis az én fejemben – vagy tényleg süllyed egy ilyen kiszolgáló ...* (Kitty) Kérdés, hogy a kooperációra való képesség mennyire foglalja magában az etikai iránytű szerepet?

A szakmai öndefiníció, az önmeghatározás az egész HR szakma jövője szempontjából is fontos lehet: „*Hogyha nem tudom, hogy mi vagyok, ki vagyok, mi az amit csinálok, miért csinálom azt amit csinálok, akkor pillanatokon belül el tudnak söpörni. Tehát akkor gyakorlatilag az a szakma nem létezik. Aki nem tudja meghatározni az, hogy én mi végre is vagyok, mi végre is lettem. Én azt gondolom, mert onnantól kezdve akkor tényleg le lehet választani arra, hogy tudod mit, majd én megmondom, te egy adminisztratív munkatárs köszönjük szépen, te meg az érdekképviselőnek az egyik nem tudom én túloldali képviselője. Viszonthallásra. Azt pillanatok alatt szét lehet szedni darabokra. Szerintem. De és akkor már tényleg nagyon az alapoknál és a filozófiai távolságokon túl vagyunk...*” (Zsóka). A jövő dimenzió a jelenlegi európai és magyar kontextusban, a 2008 óta húzódó válság okán különös hangsúlyt kapott: felvetődött, hogy az EEM túlélésének záloga éppen a kritikai átértelmezés, a felelősség, az etikai dimenzió szervezetei integrálása lehet.

A kérdések közül végül is közösen, az egyéni prioritások figyelembe vételével az észlelésre koncentrálnó kérdéscsoportot választottuk: **Mi a HR képe önmagáról? Milyen a szervezet észlelése a HR-ről? Ebből milyen etikai dilemmák következhetnek? A HR-esek etikai dilemmáikban milyen elvárásokat észlelnek a többi érintett felől?**

5.2.3. Az etika értelmezése. Az etikai fogalmak tartalma és üressége

A kutatócsoport a 2-3. találkozáson alkotta meg saját etika definícióját („*Szerintem mindenképpen kell magunknak egy definíciót teremtenünk - Imre*). A csoport számára az etika egy lehetséges értelmezésben **az értékválasztást, illetve az érdekek értékeknek való alárendelését jelentette.**

- Egy folyamat etikus, ha a kapcsolódó érdekek tisztán kimondottak, és „*az érdekeknek más szempontokkal szemben nincs elsőbbségük, tehát mondjuk az*

etikai szempontokkal szemben nincs elsőbbségük... hanem mérlegelés tárgyai...”
(Ada)

- A folyamat etikusságához feltétlenül szükséges, hogy a lehetőségekhez képest törekedjenek a résztvevők minden lehetséges szempont, nézőpont (a jelenlevőkén túlmutató nézőpontok is!) figyelembe vételére.
- Egy döntés akkor etikus, ha a mérlegelési folyamat, a döntési folyamat és a megvalósulás is etikus. Sem a cél nem szentesíti az eszközt, sem pedig az eszköz célt.

A közös etika definícióban hangsúlyosan jelent meg az, hogy a kutatótársak értelmezésében **az etika az értékek és érdekek pluralizmusára, és az érintett elmélet alapvetéseire épül, ellentmondva a részvényesi vagy menedzseri érdekek kizárólagosságának.**

A vitát és magát az egész kutatást végigkísérte az egyéni etikai döntéshozatal a morális érzékenység, a döntéshozatal és a tényleges tett kapcsolata, a morális integritás (Goodpaster, 2007) kérdése. A csoport vitázott arról, hogy mit is jelenthet HR-esként a döntéshozatal egyes szakaszaiban az etikusság? Felelős-e például a HR-es azért, ha nem érzékeny, nem veszi észre az egyes helyzetek etikai oldalát (akár a tapasztalatlansága, akár naívsága okán)? A döntéshozatali folyamatban hogyan feszül egymásnak az egyéni, szervezeti és szakmai értékrend, és mikor melyiknek van prioritása? És ha a HR-esnek szervezeti hierarchiában elfoglalt helye miatt kevés ráhatása van a tényleges akciókra, akkor mit tehet az EEM tevékenység etikussága érdekében? *„Én úgy gondolom, hogy a HR-nek egy minimum felelősségi szintet be kell töltenie a szervezetben ahhoz, hogy olyan helyzetbe jusson, olyan döntéseket tudjon meghozni, amelyek összefüggésbe hozhatóak bizonyos HR etikai kérdésekkel.”* (Andi) Fontos tanulási pont volt, hogy bár az etikai problémák „természete” és szintje szervezettől, iparágtól és szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függhet – az iparági különbséget saját magunkon is tapasztalhattuk, hiszen FMCG, média, energetika, közlekedés, informatikai területről hoztunk magunkkal tapasztalatokat –, mégis minden helyzetben és szinten megjelennek az EEM tevékenységhez köthetően, és (rövid illetve hosszútávú) megoldást kívánnak. A morális integritásra való törekvés pedig minden helyzetben súlyos egyéni választás is: ez megint behozta az egyéni morális meghasonlást, a morális kiegészítő egyéni kérdéseit, illetve a szakma hosszú távú túlélésének kérdéskörét. Zsóka interpretációja az egyik interjúalanyról: *“interjú közben nagyon fura volt és aztán leesett. Tehát, hogy ami így az ő munkáját látva azt, hogy ő mit szeretne, hogy a háttérbe mi megy: érzelmei, gondolatai, amiből nagyon sokat láttam illetve kaptam, az nagyon sok esetben ellentmond annak, amit az ő pozíciója és stb megkövetel. Neki az egyik nagyon-nagyon problémája az, hogy ő borzasztóan szabálykövető.... És amikor leültök beszélgetni – attól függetlenül – lehet, hogy neki vannak kirohanásai, hogy elegendő van ebből a cégből, és megint nem értek egyet amit csinálnak, annyira visszaköszönt az, hogy ő ennyire szabálykövető. El tudom képzelni ... hogy már 5 éve nyeli amit le kell nyelnie a mai napig, azt, hogy a cég érdekeit kell képviselnie... Tehát amikor megmutatja az igazi arcát, mert éppen olyan sérelem éri, hogy így borul ki belőle minden, akkor őt látom és egyébként pedig ebben az esetben a pozícióját láttam nagyon és őt a pozícióban. És a saját mondhatni konfliktusát abban,*

hogy saját magát zavarja az, hogy ennyire szabálykövető. Mert tudom, hogy egyébként meg nem ért egyet bizonyos dolgokkal és nem szívesen teszi azt, amit csinál, de hogyha arról van szó, hogy a cég érdekében egy terhes pályázót fel kell-e vennie vagy nem kell felvenni, akkor neki a cég érdekét kell képviselnie, akkor nem fogja fölvenni. Tehát, hogy ezt a fajta kettősséget éreztem benne nagyon.” A kutatótársak értelmezésében a szerepmoralitásnak ez a szintje élehetetlen és tarthatatlan: kérdés azonban, hogy a szervezet elhagyásán (az exiten) túl milyen lehetőség van a változtatásra?

A kutatócsoport vitázott arról is, hogy létezhetnek-e **univerzális EEM etikai alapelvek**, mint például az őszinteség, transzparencia, igazságosság, konzisztencia, méltányosság? Problémásnak láttuk azonban, hogy van-e értelme ilyen általános értékeket fogalmazni: *„csak éppen ez a baj, hogy értékek értelmezés nélkül nem léteznek szerintem. Tehát, hogy kinek mi az igazságos, kinek nem méltányos...”* (Imre) És mi a teendő akkor, ha ezek az értékek a konkrét esetben egymásnak ellentmondanak? Mi alapján lehet priorizálni őket?

Másik kérdéses pont volt, hogy a hipotetikusan, az EEM szakma által megfogalmazott etikai alapelvek milyen kapcsolatban állhatnak a szervezeti értékekkel? *„A szervezeti etika az egy dolog és azon belül a HR etikája jó, hogyha egyezik, már az is jó, ha vannak közös pontok, de többé kevésbé valószínű, hogy vannak egyező dolgok és különböző dolgok. Az meg nagyon rossz, ha alapvetően különbözik. Ha alapvetően az értékek találkoznak, akkor van a rovarbogár, hogy minden bogár rovar, de nem minden rovar bogár. A HR etika benne van a szervezeti etikában és integrálódnak az elemek, de a szervezeti etika sok minden másra is kiterjed és nem csak a HR etikai kérdéseire...”* (Zsóka) Kérdés, hogy mennyire tud más etikát képviselni az EEM a szervezeten belül – létezik-e az EEM “etikai iránytű”, vagy “etikai ellensúly” szerepe?

Fontos felismerés volt, **hogy az alapvető etikai fogalmakat mennyire eltérő módon értelmezik az egyes szervezeti érintettek**: ez a 3. akcióként végrehajtott minikutatásban nagyon szembetűnő módon jelent meg. A minikutatás során minden kutatótárs több interjúalanyt választott egyazon szervezeten belül, lehetőleg egy HR-est, egy vezetőt és egy munkavállalót. Két hipotetikus (HR etikai aspektusokkal bíró) esettel kapcsolatban kérdeztük meg őket arról, hogy mit tennének, miért, milyen alapelvet tartanának szem előtt, és milyen elvárásaik lennének a többi szervezeti érintetthez kapcsolódva (a kérdések a Függelékben megtalálhatók). Alapvető célunk a vallott etikai alapelvek és értékek, a vallott és követett értékek különbsége, a különböző érintettek elvárásainak feltárása volt. Az interjúalanyok közül legtöbben az **őszinteséget** és az **egyenlő bánásmódot, egyenlő esélyek biztosítását** jelölték meg, mint az EEM tevékenység etikusságához kapcsolódó alapelvet, értéket. Ez egyik oldalról visszatükrözte saját, a kutatócsoportunkban deklarált, általunk is fontosnak tartott értékeket. Másik oldalról kétségeket ébresztett, mert úgy éreztük, hogy ezek nem feltétlenül saját válaszaik, hanem esetleg a megfeleléskényszer által determinált és elvártak hitt válaszok, illetve az erőteljes szervezeti retorika hatásai. Ezt az utóbbi, kritikai értelmezést támogatták az interjúkon belül megjelenő ellentmondások is, esetenként a morális integritás minimális szintjének hiánya. Az interjúalanyok egyazon interjúban belül a saját maguk által megjelölt etikai alapelveket sem alkalmazták a hipotetikus kis esetekben adott válaszaiknál, vagy

olyan saját, valódi eseteket említettek, amelyek nem vágtak egybe a hipotetikus esetekre való válaszaikkal. Valószínűsíthető, hogy a való életben, a vállalati gyakorlatban sincs ez másképpen. Például az **őszinteséghez** kapcsolódva: „*ezekben a szituációkban, amikről akár itt beszélünk, nem tipikus, és szerintem nem is nagyon jelent meg sehol a klasszikus nyílt és őszinte kommunikáció. Tehát, hogy egyiknél sem jelent meg az, hogy elmondom a jelöltnek azt, hogy jelenleg ezzel a kompenzációs csomaggal rendelkezünk ebben valószínűleg negatív irányba lesz változás, ami még belül sincs kommunikálva ezért nem tudom elmondani. Ez egyiknél sem jelent meg, hogy konkrétan ezt kimondják egy jelöltnek...*” (Ada)

Az ellentmondások mellett több interjúalany megdöbben a kérdéseken, elbizonytalanodott, mentegetőzött válaszai miatt: „*nem vagyok a szavak embere, de igyekeztem **helyesen** válaszolni...*” (smv). Etikai kérdésekről nyíltan beszélni zavarba ejtő élmény volt számukra. „*(a munkavállaló) úgy ment ki, mint akit összezúztak. Ő teljesen, szegény, próbáltam ápolgatni a lelkét, hogy nincsenek jó meg rossz válaszok... tehát, hogy neki ez egy kicsit zúzó volt. Maga a helyzetek, meg még nem találkozott velük*” (Ada) Ezek a benyomások mindenképpen megerősítették a kutatótársakban azt a gondolatot, hogy szükség lenne olyan workshopokra, akár kevésbé formalizált belső képzésekre, ahol nyíltan lehetne ilyen helyzetekről, és a mögöttük rejlő elvekről (vagy ezek hiányáról?), értelmezésekről beszélni. Tovább árnyalhatja a felvázolt képet, hogy interjúalanyaink mindnyájan fehér gallérosok voltak, akik etikai kódexszel rendelkező, multinacionális közegben dolgoztak, tehát nagy valószínűséggel az átlag magyar munkavállalónál többször találkozhattak etikai jellegű impulzusokkal.

A minikutatáshoz kapcsolódó másik meglátásunk, hogy még a leginkább egységesnek mondható alapelvek is mást jelentethetnek a gyakorlatban akár egyazon szervezet munkavállalóinak számára. Erre érzékletes példa az **egyenlő bánásmód** elve, és a hozzá kapcsolódó értelmezések a második hipotetikus esetben egy kismama alkalmazása esetében. Az egyik interjúalany számára az egyenlő bánásmód, az egyenlő esélyek biztosítása a kismama egyenlő esélyeinek fontosságát, a pillanatnyi állapotától független értékeinek hangsúlyozását jelentette: „*attól még hogy kismama, ugyanolyan értékes munkaerő*” (1. munkavállaló). A másik interjúalany a kismama kisebb „hasznosságát” hangsúlyozta, és azt, hogy állapota miatt nem várhat speciális elbírálást: „*Ha a munkavállaló maga végiggondolja az érveket és ellenérveket az alkalmazása mellett, biztosan megérti a helyzetet. Egy terhes nő nem termel hosszú távon profitot, ellenben a hosszú távú alkalmazása magas költségekkel jár, ezért nem éri meg felvenni.*” (2. munkavállaló) Sőt, adott esetben még ha az etikai alapelvhez kötődő értelmezések nem is feltétlenül ellentétesek egymással, akkor is egy adott helyzetben más-más eredményre vezethetnek. Az első, hipotetikus esetben, a kompenzációs rendszer változásához kapcsolódva, még mindig az esélyegyenlőség elvéhez kapcsolódóva: „*(a munkavállaló, akit megkérdeztem) például teljesen más szempontból nézte az esélyegyenlőséget, mint a HR-es kollégák. Tehát ő, azt hiszem a legelső szituációnál, azon az állásponton volt, hogy amíg a belsősök sem tudnak információt, addig kifelé sem adjunk semmit, és ő erre értette az egyenlőséget. És a HR-es kollégák pedig ... ők valahogy máshogy értették, hogy ne legyenek rosszabb esélyeink employer-branding szempontból, tehát ne csalódjanak a*

cégben, tehát ugyan azt a kifejezést használták, mint alapelveket, ami mellett döntöttek, de tők más volt a gondolkodásuk mögötte.” (Andi)

Az értékek eltérő, pluralista értelmezése önmagában nem feltétlenül probléma, de rámutat annak fontosságára, hogy az egyes alapelveket az adott szervezeti közegben nem csak közösen kell megtölteni tartalommal, de időről időre újra kell értelmezni, esetleg konkrét helyzetekre épülve is. Különböző hangzatos, de üres (vagy legalábbis kiüresedő) szavak maradnak. Fontos lehet ez a vállalati kultúra alapját képező vállalati értékek esetében – szemlélteti ezt az egyik kutatótárs személyes tapasztalata: *„amikor csináltam az interjúkat ehhez a kompetencia szótárhoz, akkor volt egy ilyen kérdés, hogy tudod-e, hogy mik a szervezeti értékek. És volt egy igazgatósági tag, aki előrántotta a pénztárcájából (a kis kártyát a vállalati értékekkel) és elkezdte mondani. És mondom: Miért van ez nálad, ilyen fontos neked? - jó viszonyban voltunk – Nem, hanem tudom, hogy minden évben van egy-két ember, aki idejön hozzám és megkérdezi ezeket az értékeket. Most ez a vállalati értékek fontosságáról a másik oldalról.” (Imre)*

5.2.4. Megtörjük vagy fenntartjuk a morális némaságot?

A kutatócsoport közösen osztott előfeltevése volt, hogy az EEM etikai dilemmákkal kapcsolatban létezik a morális némaság jelensége: *„alapvetően bennem abszolút megvan ez a feltételezés amiről már beszélünk is, hogy mondjuk szervezeti közegben mondjuk akár HR-en belül egy kérdéssel kapcsolatban azt felvetni, hogy ez most etikus vagy nem etikus, ezt nem csináljuk. Még akkor sem, ha az ember szíve mélyén felhoz ilyen dimenziókat ezt nem csináljuk ...” (Imre)*

De vajon elegendő-e, ha mögöttes, ki nem mondott dimenzióként, szempontként (valamilyen értelmezésben) megjelenik az etikusság a döntések háttérében? Fontos-e, hogy, hogy ezeket a szempontokat nevén nevezzük? Hozzáad-e a vajon a kérdések megoldásához az, ha tudatosítjuk a dilemma etikai oldalát? Erről a kutatás folyamatában megoszlottak a vélemények, még elméleti szinten is *„Szerintem ez mellékes, meg az is mellékes szerintem, hogy ő ezt most etikai kérdésként fogalmazta, vagy azt mondja magában, hogy most ez engem morálisan vagy etikailag érint vagy csak azt mondja, hogy ő most én mintha arra lennék kényszerítve, hogy hazudjak, de nem mondja ki, hogy etikai vagy valami és akkor... Tehát, hogy szerintem a kutatásban nem kéne ezt agyon hangsúlyozni, hogy etika... Mert erről, ez tényleg nem egy bevett szó HR-en belül szerintem.” (Adri)*

Különösen érdekes volt saját magunkra reflektálni ezzel kapcsolatban: a 3. akcióban ezt a kérdést (azaz hogy mennyire deklaráljuk az etikai szempontokat kifelé) előre nem egyeztetettük, és meglehetősen eltérően kezeltük. Volt olyan kutatótárs, aki már a kutatási interjú megkeresési fázisában előrebocsátotta, hogy EEM etikai kérdésekről szeretne beszélgetni, és volt, aki, aki végig nem konkretizálta az etikai fókuszát, attól félve, hogy ez elriaszthatja az interjúalanyokat. Kutatóként mi is automatikusan alkalmazkodtunk a szervezeteinkben uralkodó morális némasághoz, és mi magunk sem feltétlenül mertük nevén nevezni az etikai szempontokat.

Ezen a kérdéskörön két irányban is továbbhaladt a csoport. Egyrészt a minikutatás elemzési részében szembesültünk azzal, hogy a megkérdezett vezetők igenis felhoztak etikai érveket, szempontokat (mint pl. humánus, emberiség, „ember-pártiság”, szolidaritás), amikor döntéseik háttéréről beszéltek. Az már más kérdés, hogy az aktuális döntéseknél ezeket mennyire helyezték, vagy nem helyezték a gazdaságossági szempontok elé (azaz a „szettjükben” az etikai szempontok mennyire kaptak prioritást). A kutatócsoport azonban nem ezt várta, és a minikutatásban nyilatkozó munkavállalók sem feltételezték, várták ezt a vezetőktől. Ennek magyarázata lehet, hogy a valóságban, a vállalati mindennapokban ezek az elvek nem jelennek meg (azaz csak vallottak, nem követettek). De az is lehet, hogy HR-esként (és munkavállalóként) rabjai vagyunk saját mentális modelljeinknek a morálmentes vállalati gyakorlatról, és nem is feltételezzük, észre sem vesszük, hogyha az etikai alapelvek mégis megjelennek, vagy követik is őket?

Másik irányként felmerült az etikusság és a szabálykövetés kapcsolata, illetve ehhez kapcsolódva az, hogy sok esetben a törvénynek és szabálynak való megfeleléssel sokkal könnyebb érvelni (és akár mögéje lehet bújtatni az etikai argumentumot): *„Lehet, hogy vannak olyan vezetők... akik jobban meggyőzhetőek azzal, hogy törvénybe ez van írva és ezzel mennél szembe. Még a másik, az egy softabb dolog, tehát, ha csak az etikai részét nézzük, akkor az egy softabb dolog és lehet, hogy abban nem sikerül olyan hatást gyakorolnia, mondjuk egy HR-esnek egy másik vezetőre, hogy átvigyen bizonyos dolgokat.”* (Adri) A szabályok persze fel is mentenek a felelősség alól: *„ilyen cégnél általában van egy csomó szabályzat, és a HR-es ilyenkor a szabályzat egy pontjával válaszol az etikai problémákra...”* (Imre)

Persze itt is kérdés, hogy csak a törvény betűjével, vagy már a szellemével is lehet érvelni: mit fogad el a szervezet többi része legitim érvnek? A kutatásban előforduló saját esetek jelentős részénél törvényességi problémák is felmerültek az etika dilemma háttérében (vagy előterében), azaz a mai magyar kontextusban a törvényesség sem feltétlenül, minden körülmények között legitim érv, vagy jellemzi a cégeket (lásd a következő pontban). A szervezeti etikai kódex, mint szabályrendszer, vagy mint lehetséges etikai referenciapont nyújthat az EEM-nek segítséget az érvelésben. De a kutatócsoport interpretációjában hosszú távon, ha az EEM változtatni, etikai irányban fejleszteni szeretné a szervezetet, akkor nem lehet a szabályok, törvények mögé bújni: *„tehát hogyha a megoldást akarjuk csak, hogy etikus legyen, akkor lehet, hogy (a törvényre való hivatkozás) igen, egy olyan lezárás, ami nem biztos, hogy megmutatja a gondolatait annak a másik vezetőnek, de rá fog bólintani. Még hogyha azt szeretnénk, hogy a folyamat meg az emberek hozzáállása ezt az etikusságot tükrözze, amit mi szeretnénk, akkor már nem elég ez.”* (Adri)

Az etikai kódex és a morális némaság más ponton is összekapcsolódott. A morális némaságot az is oldhatja, ha létező etikai intézmények (pl. az etikai kódex), vagy a szervezetben jelenlévő, szervezeti kultúrához kapcsolódó, etikai tartalommal bíró kifejezések újra megtöltődnének tartalommal *“ ennek a pozitív oldala, hogy (az esélyegyenlőség) legalább már egy olyan kifejezés, amivel foglalkoznak, részben azért, mert kötelező, főleg ugye a HR-es már biztos találkozott ezzel a kifejezéssel, de legalább e mögé már gondolnak valamit az emberek.”* (Imre)

A morális némaság témaköréhez kapcsolódva a kutatócsoport felelőssége másik kontextusban is felvetődött. Kutatásunkban leginkább a multinacionális nagyvállalatokra koncentráltunk, akik a mainstream EEM kutatásoknak is legtöbbször fókuszai. Ezzel azonban indirekt módon mi is hozzájárulunk ahhoz, hogy olyan, a magyar munkavállalóknak jelentős részét foglalkoztató szektorok, mint az állami cégek, civil szféra és mikro- és kisvállalatok EEM etikai problémái tovább is feltáratlanok maradnak. A kritikai értelmezés alapján talán ezzel a kutatással is hozzájárulunk az EEM etikai kutatások aszimmetriájához, az igazán kirekesztettek további kirekesztéséhez? Ez a kérdésfelvetés egyrészt a mentális modelljeinket is megkérdőjelezte (a kutatótársak nagy részének számára EEM=nagyvállalati EEM), másrészt átvezetett az EEM jövője témakörbe is. Egyik kutatótársunk ezt különösen fontosnak vélte „ *hogy a vállalatméret, mint olyan meg fog változni a 15 év alatt. Ezért nem lesznek olyan nagy HR szervezetek, mint amilyenek kiépültek az elmúlt években, ezért én a kkv-s rétegben, dinamikus vállalkozások, amiket ezekből kapok vissza, azok nekem fontosabbak.*” (Imre)

5.2.5. Esetek: etikusság vs. törvénytelenység

A kutatás második ciklusában etikai szempontból problémás eseteket gyűjtöttünk saját eddigi EEM tapasztalatunkból. Ezekkel együtt a kutatás során közel 40 olyan eset került szóba, ami a kutatótársak interpretációjában etikai kérdőjeleket vetett fel. Az esetek EEM rendszerekhez való kötődésükben tükrözték a szakirodalom csoportosításait.

Az esetek között több olyan esettel találkoztunk, amelyben az EEM szakértőt törvényszegésre, vagy legalábbis a törvény megkerülésére akarta valamelyik szervezeti szereplő rávenni (jellegzetesen adózás, munkabiztonság témakörében). Ez – a teljes reprezentativitás hiánya mellett is – meglehetően szomorú képet rajzolt a magyar nagyvállalatok gyakorlatáról. Főleg azért, mert a felvázolt eseteknek általánosságban nem volt pozitív kimenetele: az EEM szakértő vagy beadta a derekát, vagy elhagyta a céget (adott esetben rövid vagy középtávon eltávolították).

„*Szakképzési hozzájárulás megszűnik most jan.1-től. Kiderült év végén, hogy az előző évből még maradt elég sok pénz. A HR szakmai vezető kitalálta, hogy „papíron” költsük el egy tréningcéggel, aztán majd idén le-tréningezik náluk az összeget. Ehhez az kellett, hogy a „résztvevő” dolgozókkal felnőttképzési szerződést kell kötni, illetve a „jelenléti” íveket is aláírják, tehát teljes lepapírozással megtámogatni az egészet. A HR vezető az előkészületeket megtette, beszervezte a tréningcéget, mindent leegyeztetett velük. Az eggyel alatta lévő HR beosztottat kérte meg arra, hogy nevezzen meg olyan dolgozókat, akik hajlandóak fals szerződést kötni, és fals jelenlétit aláírni, majd ha megvan, beszélje le velük a dolgot, illetve az aláírásokat is gyűjtse majd be. A HR beosztott erre nemet mondott, mondván, hogy ő nem szeretne okirat hamisításra embereket rávenni, illetve amellet agitálni a cégen belül.*” (Zsóka)

„*A nagy cég második embere rá akart venni, hogy az adórendszer kikerülésével alkalmazzunk egy külföldit, nem mentem bele...*” (Imre)

„A cégben a bérkifizetés nem teljesen fedi a ledolgozott munkaórák + túlórák számát, szükséges lenne – akár munkabiztonsági okokból is – a munkaidők csökkentése és/ vagy új emberek felvétele, de az üzlet ezt nem hagyja jóvá üzleti okokra hivatkozva.” (Adri)

Az EEM szakértők egyértelműen nehéz helyzetbe vannak, amikor ezekkel az esetekkel szembenéznek: itt komoly szerepe lehetne a szakmai közösségnek abban, hogy a szakma törvényesség melletti kiállását támogassa. Ha az EEM szakértők felismerik, hogy problémáik nem egyediek, nincsenek egyedül, akkor talán jobban ki mernek állni a törvényesség mellett.

5.2.6. Van-e az EEM-nek jövője? És mi köze lehet ehhez az etikának?

A csoportban élénk diskurzus bontakozott ki az EEM szakmaiságát, illetve az EEM jövőjét illetően. Ez makroszintű kérdésekhez is vezetett: merre fog fejlődni a világ, milyen irányba mutatnak a jelenlegi társadalmi, gazdasági tendenciák, és mit jelenthetnek mindezek az EEM-nek, mint szervezeti szereplőnek vagy az EEM-nek, mint szakmának?

Az egyik, meglehetősen kritikai jellegű értelmezésben az EEM-nek **fel kell adni jelenlegi rendszerfenntartó státuszát**, az alkalmazott rendszerlogikát és az ehhez kötődő szerepeket, és teljesen új, adaptív jellegű EEM tevékenységnek kell kialakulnia. De ez az adaptivitás teljesen másféle túlélőkészséget vagy kompromisszumokat feltételez, mint a jelenlegi fókusz és gyakorlat: *„túlélés fókusz, hogy igenis jóban akarok lenni a menedzsmenttel, hogy megtartsanak. Meg azért tartom meg a kormányzó szerepemet, hogy senki ne merje megkérdőjelezni a létjogosultságomat. Ezeket a szerepeket is elfelejteném. Egyiknek sincs létjogosultsága és szerintem soha nem is volt, de mindig is működtek, amíg mindenre volt pénz.. ...A túlélőképessége miatt ez vonzhat sokmindenkit.” (Imre)* Ebben az interpretációban az EEM jövője etikai szempontból is egyfajta **megtisztulást jelent**: a menedzsment orientációjú és a menedzsmentet „kiszolgáló”, behódoló EEM helyett kreatív és alkotó EEM-t, a nagyvállalati rendszerek helyett talán kisvállalati megoldásokat, a sablonok és szabályok helyett talán értékalapú működést....

Kérdés azonban, hogy a jelenlegi magyar EEM szakma akar-e, tud-e változni? Tény, hogy a 2008 óta egyre mélyülő válság (és gazdasági hatásai) és a módosuló jogszabályi környezet (iparági különadók, szakképzési hozzájárulás és az innovációs járulék megszűnése) egyértelműen szűkíti az EEM mozgásterét – a jelenlegi keretekben gondolkodva. Kérdés, hogy mi lesz erre a szakma válasza? *„Önmagában ez egy etikai probléma, hogy a saját túlélésünkkel mit kezdünk. A többség úgy fogja gondolni, hogy a status quo-t meg kell tartani. És ehhez mindenféle újabb elméleteket és modelleket fog behozni. Vagy pedig azt mondjuk, hogy felejtsünk el mindent, amit eddig csináltunk. Nekem ez is egy távolról az etikához érkező kérdés. Ezt a kérdést, meg ahogy az ismerősöm is mondta, hogy azoknak, akinek nincs igazi HR tudásuk, affinitásuk, hanem a begyakorolt módszereket működtették azok nagyon nagy problémába fognak ütközni. Nekik főleg etikai probléma lesz ez az egész. ...Etikailag úgy tudom megfogalmazni, hogy mit tudunk, mit érdemes tenni ahhoz, hogy élhessen 15 év múlva a HR.” (Imre)*

5.2.7. A beszéd és a tett közötti feszültség

A kutatócsoportban nagy energiák feszültek a kutatás elején: szerettünk volna gyorsan, nagy és hatásos eredményeket produkáló kutatásokat felmutatni (már az elején felmerültek olyan kérdések, mint konkrét módszertanok, kutatási ötletek, szubjektivitás és esetleges reprezentativitási dilemmák). Ehhez képest nagyon nehezen, csak hosszas egyeztetés és vita árán jutottunk túl az alapvető keretek, a kutatási kérdés és a kutatási terv kidolgozásán (amely kétségtelenül lecsökkentette a csoport lelkesedését). Ennek a nehézkes kezdetnek okai lehettek a változatos motivációk és az eltérő szervezeti háttér, de szerepet játszott a kutatási módszer maga, sajátosságaival és szokatlanságával együtt („ez nekem izgalmas, hogy így ennyire lassan haladunk.” Ada). A konszenzusra törekvés, alapos és részletes elméleti alapozás iránti igény feszült az akció élménye és tapasztalása, a gyakorlati eredmény, a siker utáni vágyakozásnak. A negyedik találkozón így fogalmazta meg az egyik kutatótárs a végrehajtott akcióra (és esetleges előkészítetlenségére) reflektálva: “... (erre építve, ami) ide az asztalra le van rakva, szerintem sokkal gyümölcsözőbb lesz, most már tőkre nem olyan absztrakt szinteken fogunk beszélni – aminek szintén megvan a legitimitása – hanem hogy így el tudunk indulni, hogy merre, azt még egy ilyen ívbe kell helyezni, tudom, de ez ilyen női logika... először meg kell tervezni, de mondom kezdjük el, nem először tervezzük meg, szóval na, én el akartam indulni már.” (Ada)

Az, hogy a kutatási kérdések minden szaván, és a hozzá kapcsolódó fogalmakon hosszasan vitáztunk, az a beszélgetésekben komoly felfedezéshez vezetett: az egy-egy szóról indult diskurzus, felhozott saját példa sokszor hozott be új gondolatokat. Érdekes módon a csoportnak kevésbé volt igénye az aktuális munkahelyi problémák közös megoldása (bár esetileg előfordult ilyen is), sokkal inkább a (változatos) múltbeli tapasztalatok közül hoztunk fel eseteket, amiket közösen megvitattuk, újraértelmezve az etikusság (lehetséges) jelentéseit. A kutatási fókusz tartása kifejezetten nehezen ment „Mondom, nekem ez egy olyan téma, ahol mindenre kíváncsi vagyok.” (Imre).

Mindemellett, amikor a 3. ciklusban ki kellett lépni a csoport keretei közül, és szervezeti érintettekkel interjúkat készíteni, ez több szinten is komoly problémát okozott: a csoport kényes kérdésnek érezte az etikai témában való interjú készítést, kételkedett a sikerben: „Nem azt mondom, hogy veszélyes, de ezt sikertelenségre kárhoztatottnak mondanám, mert lehet hogy nem lesz baj, ha megkérdezzük, vagy beszélnek róla. Én attól félek, hogy nem beszélnek róla...” (Zsóka). Talán részben emiatt a megállapodott határidőre a csoportnak csak a fele készítette el a tervezett interjúkat. Ennek tartalmi és működésbeli okai egyaránt lehettek: többek között az, hogy az előző találkozó végén hárman véglegesítettük az akció pontos tervét (felhasznált esetek kiválasztása, kérdések logikája, ürlap elkészítése): “mi így hárman a mi kis kútfontkból kitaláltunk és aztán ezt ott valahogy nem tudtuk megvitatni, mármint az interneten.... Tehát nekem ez kérdés, hogy tudunk-e így akciókat tervezni, hogy maga az akció – mondjuk kitalálunk valamit – lehet, hogy jobban be kell ágyazni, hogy ez most hogy megy egy folyamatba, tehát, hogy nem tudom, de hogy nekem egy kicsit lelkiismeret-furdalásom volt a végén, hogy na most hármunknak kitaláltuk, ezt magunknak megcsináluk, és nektek nem ment át elég jól.” (Ada) Ez a helyzet a dolgozóknban és a mulasztókban egyaránt feszültséget okozott (“Jó,

én vagyok a saras” - Imre): amelyet végül is az aktuális eset közös értelmezésével, és normák újradefiniálásával sikerült feloldani.

A csoport a kutatás elején elfogadta és megértette kezdeményező kutatói szerepemet (és egyszerű csoporttagságomat, egyenrangúságomat). *“Ez azért nem hülyeség ..., mert egy témából, hogyha mindig egy valaki moderál, az nagyon egy irányba viszi el. Az, hogy jó vagy rossz, az most irreleváns, de az mindig rossz, hogyha egy irány, ha valamit kinyitunk és utána mindig egy irányba megyünk, az nem lehet jó irány, énszerintem. Amellett meg egyfajta felelősségi szempontból is másképp néz az ember egy témára, amiben feladata van” (Imre).* Mégis, bár a kutatás előrehaladtával egyre több szervezési, kapcsolattartási feladatnak lett gazdája, a folyamatban ismétlődően megjelent a konkrét instrukciók, irányítás iránti igény: *“Én arra jutottam, hogy jó lenne, ha még te beszélnél arról egy kicsit, hogy neked mi fontos a HR etikán belül...” (Imre)* A saját lassúságunkra, „hatékonytalanságunkra”, az üzleti működéssel való kontrasztban majd minden találkozón visszatértünk. Erre épülve felmerült, hogyan is használható szervezeti, hatékonyságközpontú közegben a kooperatív módszertan. Vagy – létezik hatékony kooperatív kutatás?

5.2.8. Összefoglalás – a kutatócsoport fejlődése és jövője

A kutatócsoport döntése alapján a kutatás 6. ciklus után tovább folytatódik: az akciók sikerélményei új energiát adtak a csoportnak, számos akció javaslat és kutatási ötlet vár még megvalósításra. A 6 ciklus tanulási pontjaként a csoport saját kereteinek (hosszadalmas és tanulságos) kialakítása után már kifelé is tudott fordulni, és saját tanulási pontjai mellett lehetséges szervezeti és társadalmi hatásokat is azonosított: *„Ez olyan érdekes dolog, ami lehet jó hatása az olyan kutatásoknak, hogy a megkérdezett is elgondolkodik a kérdésen, bejut a fejébe a téma...” (Imre)*

A 6. ciklus befejeztével megosztottuk, mit is jelelt számunkra a kutatás. A módszertannal kapcsolatban egyértelműen pozitív volt a visszajelzés: *„Nekem nagyon tanúságos ez a módszertan, hogy hogy tudunk így együttműködni, nincs olyan direkt vezetés, nincs egy direkt célmeghatározás, amihez még mindig lehetne mondjuk demokratikusan visszanyúlni, de még az sincs. ...Ezzel lassabban haladunk, de szerteágazóbb dolgok jönnek föl szerintem ... ez nekem mindenképpen tanulságos, meg hogy én magam így hogy vagyok egy ilyen csoportban.” (Ada)*

Izgalmas volt megtapasztalni a elkötelezettség mellett is saját különbözőségünket: *“Ha valaki gyakorlatiasabb szemléletű, más pedig inkább az elméletek, a háttér, a gondolatok megszállottja, akkor ott megakadás lesz, lehet a működésben. Én néha ezt érzékeltem, amikor hosszú ideig próbáltunk valamit megfogalmazni, vagy amikor nehezen lett meg a tényleges gyakorlati akció. Aki elméleti beállítottságú, azt fáraszthatja a házifeladat, a gyakorlati akcióterv, aki pedig gyakorlatiasabb, az meg nem érti, miért kell egy definíción három órát agyalni. Egy hosszú távon működő ilyen kutatásnál lehet egyébként, hogy eljön az a pont, amikor valamelyik irányba eltolódik a kutatás, kiszelektálódnak az emberek és már homogénebb új társaság gyűlik össze. Lehet, hogy*

kooperatív kutatásnál ez a természetes szelekció....” (Zsóka)

Imre és Kitty a teljesítményfókusz hiányára mutattak rá, innen fogták meg a közös működés lényegét: *„Másképp meg a működés tekintve én 'rohadatul' élvezem. Én inkább élvezem, semmint hasznos, és nem azért, mert nem hasznos, hanem mert élvezem, hogy nagyon kevés olyan helyzet van az életünkben, pláne, ami valamilyen tevékenységhez köthető, amikor nem kell semmihez, senkihez alkalmazkodni, nem kötelező, nincsen szabály. Az elején ijesztgetettek ilyen 'marhasággal', de teljesen biztos, hogy például ha muszáj lett volna az interjúkat megcsinálni, hát én nem csinálom meg... Szerintem azért értékteremtő, mert nem egy értéket akarunk előállítani, hanem csináljuk, és ezáltal értéket teremtünk....a cél alapú, teljesítményfókuszú működéseknek nem lehet értelme. Csak azok teremthetnek értéket, amit magát a tevékenységért csinálunk. Mert, hogy jó. És nem az, hogy el akarunk érni valamit és akkor, hogyha elérjük akkor jó lesz, ha nem akkor nem.”* (Imre)

A kutatás tartalmával kapcsolatban: *„Az etikai kérdésfeltevés szempontjából egy csomót hoz, akár egy szemüveg, ami sokkal erősebb, mint volt. Tehát, hogy erről ennyit beszéltünk, csomó helyzetre ránéztünk etikai szemüveggel, úgyhogy ez mindenképpen akár a hétköznapiakban is erősebb lett. Vagy hát így az elemzésekben többet foglalkoztunk szövegekkel, ez így mindenképpen konkrétumokat adott azzal kapcsolatban, hogy hogyan működünk így HR-ként, meg mi magunk menedzserekként mi mögé tudunk elbújni, meg mi az amit így felvállalunk”* (Ada).

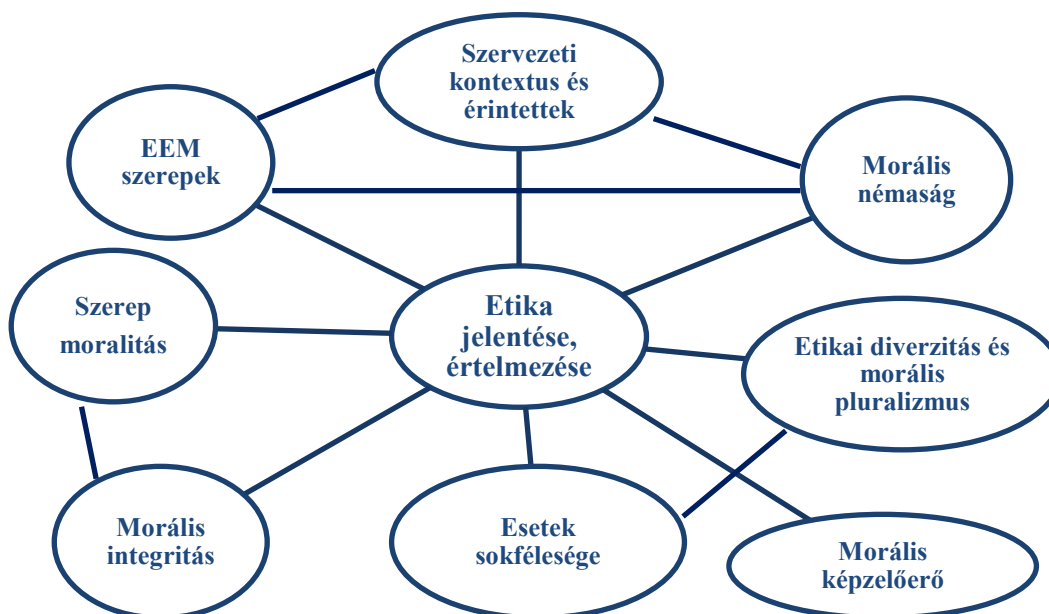
A csoport felelősséget érez a szakma „felébresztése” iránt is: erre változatos ötleteket szedtek össze. Egyik következő (lehetséges) akcióként felmerült az, hogy a közeljövőben tartandó EEM konferencián indítsunk EEM etika szekciót, ahol elméleti és gyakorlati témákban lehetne vitatkozni. Másik ötlet volt, hogy misszió-szerűen járjunk el konferenciákra, és a lehető legtöbb emberrel beszéljünk a témában, konkrét esetekhez kapcsolódva vagy elméletben. Ismét felvetődött az EEM etikai blog ötlete. Az igazi kérdés az, hogy a kutatótársaknak napi munkájuk mellett megmarad-e a lendületük, a kitartásuk, és tényleg az EEM etika nagykövetei lesznek-e?

6. Eredmények és következtetések

Nehéz feladat sok évi elméleti, és közel egy év intenzív kutatómunka lekerekítése. A következő fejezetben először összefoglalom válaszaimat a kutatás elején feltett kutatási kérdésekre. Ezek az interpretációim kapcsolódnak az 5. fejezetben, az egyes kutatások történetéhez kapcsolódva megfogalmazott értelmezésekhez. Ezek után megosztok néhány személyes, módszertani tanulási pontot, amely kiegészíti a módszertani fejezetben (4. fejezetben) leírtakat. Végül összefoglalom, kutatásom mit adott hozzá a létező tudáshoz, illetve milyen lehetséges további irányokat jelölt ki.

6.1. Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága?

A kutatás tervezésekor a szakirodalomra és saját előzetes tapasztalataimra építve négy kérdéscsoportot jelöltem ki, amelyekre a két kutatási projektben válaszokat kerestem. A jelenségek feltárása mellett azt is célul tűztem ki, hogy az „átalakítás” felé is lépéseket teszek, tehát a résztvevő egyének gondolkodásában, esetleg az érintett szervezetek EEM gyakorlatában, a szervezetekben magukban is változásokat okozok: ez a törekvés következik a részvételi kutatások alapvető természetéből, illetve a gyakorlat-elmélet integrációjából. A kutatás eredményeinek ismertetésekor először bemutatom az elméleti tudást (ennek meghatározó fogalmait szemléltetem a 6. ábrán), majd kitérek a gyakorlati eredményekre is.



6. ábra. A meghatározó fogalmak térképe (saját összeállítás)

Etikai keretrendszer megalkotásának nehézségei

Az etika, a **HR etika definíciójának megalkotása mind a két csoportban gyötrelmes, hosszadalmas folyamat volt**, de a kutatótársak maguk érezték meg és hangsúlyozták ennek alapvető **fontosságát és megkerülhetetlenségét**. Az etika vagy etikátlanság jelenségének megfoghatatlansága, a többszöri nekifutásban megalkotott közös meghatározások, a kutatás alkotó folyamata összecsengett Levinas (1999) Kisherceg (Saint-Exupéry, 2011) történetéből származó analógiájával (Levinas arra a jelenetre utal, amikor a pilóta egy dobozba zárt bárányt rajzol a kishercegnek). A kutatócsoport (sokszínű, változatos értékrenddel és háttérrel rendelkező) tagjaiként nehéz volt pontosan megfogalmazni, mit is jelent számunkra egyenként és csoportban az etika, mit szeretnénk pontosan feltárni (azaz nem tudjuk, mit is rejt pontosan a doboz, ami fölé hajlunk), de bízunk abban, hogy e közös gondolkodásban és cselekvésben, ebben az „odahajolásban” közösséget alkotunk, és előrébb jutunk, olyat is megérthetünk és megtapasztalhatunk, amit egyedül, kívülállóként nem. Ez az egymásba és a kutatásba, mint közös alkotásba, közös tanulásba vetett bizalom az egész folyamat lényegi elemévé vált. Ez az élmény Imrének az egész kutatásra adott reflexiójában is megjelent: *„szerintem azért értéktéremtő, mert nem egy értéket akarunk előállítani, hanem csináljuk, és ezáltal értéket teremtünk....a cél alapú, teljesítményfókuszú működéseknek nem lehet értelme.” (Imre)* Maga a folyamat, az út minden lassúságával és nehézségével pont olyan fontossá vált, mint a cél, az eredmény, ami felé haladtunk – ez összecsengett más, a kooperatív kutatásokról író szerzők, például Reason és Marshall (2001) meglátásaival.

Mindkét kutatócsoportban dilemma volt **az etikai sokféleség, a diverzitás kezelése**: az „A” kutatócsoport egyik tanulási pontja volt, hogy saját gondolkodásbeli sokféleségünk nem a gyengeség vagy az etikátlanság jele (és ezért nem kell látszólagos homogenitás mögé rejteni, tagadni), hanem olyan lehetőség, amelyre építve több szempontból végiggondolt, valóban etikus megoldások hozhatók létre. Az „A” csoport tagjai felismerték, hogy az eddig is jelenlévő, de nem deklarált szerepek, speciális nézőpontok (munkavállaló vs. munkaadó központúság, racionális vs. emocionális beállítódás) tudatosítása mellett az etikai definíciók különbözősége (pl. szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás), a különböző morális érvelési logikák (pl. szabályokra, esetekre támaszkodó) és az erre épülő sokoldalúság nemcsak az etikai érzékenység magasabb szintjét jelentheti és az egyes esetek értelmezésében is segíthet, de egymás fejlesztését, ezáltal a csoport szintű fejlődést is elősegíthetik. Ebben a folyamatban nagy jelentősége volt annak is, hogy a kutatócsoport tagjai szembenéztek és kritikai módon reflektáltak saját és mások szerepeire, nézőpontjára, ezáltal fejlődtek a kritikai reflexióra való készségükben is. Feltételezhető, hogy a kritikai reflexió gyakorlattá válása önmagában is közelebb visz az egyéni, és a szervezeti szintű etikusabb gyakorlathoz.

Mindkét kutatás fontos tanulási pontja volt az is, hogy miként a csoportokban alapvető fontosságú volt, úgy szervezeti szinten sem megkerülhető a mindenki által elfogadott etikai definíció megalkotása. **Nemcsak maga a közös értelmezés, mint eredmény, hanem a létrehozás közösségi folyamata, a közösségi konstrukció, az ebben való részvétel, a bevonás is fontos.** Ennek fényében komoly jelentősége lehet a

tudatos szervezetfejlesztésnek, az értékre (vagy a közös definícióra épülő etikára) hangolt szervezeti kultúrafejlesztési folyamatoknak (Orlitzky és Swanson, 2006). Kérdéses, hogy az EEM mennyire vállalja saját vállalati lelkiismeret (Wiley, 1998, Ulrich és Beatty, 2001) vagy etikai bajnok szerepét (Greenwood, 2007)?

A kutatás során az EEM etika **mikro- és mezoszintjén** foglalkoztunk leginkább problémákkal. Az „A” kutatásban a kutatótársak elvárásainak megfelelően az adott szervezetre, az itt megjelenő esetleges problémákra, és ezen belül az egyéni észlelésekre, kérdésekre koncentráltunk: itt a makroszint gyakorlatilag csak villanásokra jelent meg a gondolkodásban. Ilyen villanásszerű kitekintés volt az üzleti felsőoktatás szerepére, felelősségére való reflexió a morálmentes szervezeti működés reprodukciójában. A „B” kutatásban a kutatási fókusz szintén nagy részben az egyéni észlelés és döntéshozatal, illetve az egyén-szervezet kölcsönhatásának szintje volt – itt azonban már a kutatási kérdések szintjén is hangsúlyosan megjelent a jövő és a jelenlegi HR működés (áttételesen a jelen gazdasági berendezkedés) fenntarthatósága. Ez az eltérés a csoportok szerveződéséből (egy szervezetből származó résztvevők vs. egyének) is eredhet. Az egyéni, mikroszinten való túllépés két szempontból is fontos volt: egyrészt Wray-Bliss (2007) véleményével összhangban, amikor a résztvevők kimondták, hogy nemcsak egyéni szinten, de mezo- és makroszinten is van relevanciája az etikai szempontoknak a gazdasági szervezetekben, ezzel lépést tettek az etikai nézőpont valódi integrálása felé. Másrészt mindkét kutatásban megéltük a szintek összefonódását, és megjelent az a felismerés, hogy a saját szintjén – bár eltérő nagyságrendben – de mindenki döntéshozatali helyzetben van.

Morális némaság és megtörése

A kutatótársak személyes tapasztalatai, észlelése alapján szervezeteikre, és az EEM szakmára egyaránt jellemző a morális némaság. Ennek megtörése nem könnyű – ezt saját példánkon is tapasztaltuk.

Mindkét kutatásban fokozatosan jutottunk el oda, hogy a kutatócsoport tagjai a csoporton kívül hajtottak végre akciókat (pl. készítettek interjút). Ez azt jelentette, hogy nyíltan, vagy kevésbé nyíltan, de etikai témában kezdeményeztek beszélgetést más vállalati szereplőkkel, vagy etikához kapcsolódó programot indítottak. Ez a kilépés nem ment könnyen: még a téma iránt érdeklődő, elkötelezett kutatótársak is veszélyesnek, kockázatosnak ítélték az etikai szempontrendszer szervezeti közegben való exponálását, etikai kérdések direkt felvetését. A témában való előzetes elmélyedés, a fogalmak közös értelmezése, biztos háttér és közös elkötelezettség, egymás támogatása kellett ahhoz, hogy magabiztosan mozogjanak, és végül – eltérő mértékben és különböző vehemenciával – meg merjék törni a némaságot. A hallgatást megtörő **morális bátorságnak** (Trevino és Weaver, 2003) felrajzolhatók a lépései: (1) beszélgetni, vitázni a csoporton belül a kialakított, minőségi kommunikációs térben (Pataki et al., 2001), (2) akció a csoporttagokkal együtt, azonnali vagy későbbi (off-line) reflexióval, (3) beszélgetni a csoporton kívül, a szervezetben vagy szakmai fórumon, (4) akciót kezdeményezni a csoporton kívül. Feltételezhető, hogyha adott szervezetben az EEM szervezeten belül

sikerül kialakítani ezt a biztos kommunikációs háttérrel, innen kiindulva fejleszthető, kialakítható a szervezeti szintű etikai diskurzus, és az etikai szempontokat integráló gyakorlat is.

Az egyéni etikus magatartásra alapvetően hatással van a **morális referencia csoport**, akikben az egyén morális megerősítést keres: Jones és Ryan (1998) véleménye alapján a referencia csoport elvárásainak fényében alakítja ki a saját morális felelősségének szintjét. Bár mindkét csoportban megfogalmazódtak kritikai észrevételek a magyar EEM közösséghez kapcsolódva, de mégis lehetséges viszonyítási pontként, referencia csoportként azonosították őket. A kutatás alapján feltételezhető, hogy életre hívható olyan szakmai közösség, olyan kommunikációs közeg, amelyben az EEM szakma képviselői kritikai módon reflektálva a helyzetekre, jobban meg tudják érteni etikai problémáikat és ezek gyökerét, megkérdőjelezhetik a fennálló viszonyokat. A megértésre és változtatási szándékokra alapozva pedig, egy elméletet és gyakorlatot integráló tanulási folyamatban, saját etikai keretrendszerükre építve alakítani tudják szűkebb és tágabb környezetüket. Ennek a változtatási folyamatnak az EEM szakmán belülről kell indulnia, és csak az érintettek önkéntes és elkötelezett részvételével vezethet igazán eredményre. Feltárássra vár, hogy megvan-e ez az érdeklődés és elkötelezettség ma Magyarországon az EEM szakma képviselőiben? További izgalmas kérdés, hogy mi lehet az akadémiai szféra képviselőinek, az EEM oktatóinak szerepe és felelőssége ebben a változtatási folyamatban? Ghoshal (2005) rámutat, hogy a mai gazdasági felsőoktatás önbeteljesítő folyamatként termeli újra a morálmentes és opportunistá viselkedést, szabadítja fel a diákokat morális kötelezések alól - kérdés, hogy rövid és hosszú távon hogyan lehet ezen a helyzeten változtatni, elméleti és gyakorlati segítséget nyújtani a gyakorlati szakembereknek? Az EEM oktatás lehetséges szerepvállalásának és felelősségvállalásának egyik kiindulópontja lehetne, ha az etikai szempontokat és az etikailag kérdéses eseteket a jelenleginél alaposabban integráló graduális és posztgraduális EEM programok jönnének létre. Jelen kutatás eredményeinek egyik gyakorlati hasznosítási módja lehet, hogy a felmerült, több mint 40 konkrét esetet (a kutatásban résztvevők engedélyével) az oktatásban is használjuk. Az oktatásnak fontos szerepe lehet abban is, hogy elterjedjen az a közös nyelv, amely segítségével az absztraktnak, utópisztikusnak tartott etikai fogalmak és a konkrét vállalati gyakorlatok összeköthetők (Wray-Bliss, 2007).

A kutatásban érintett szervezetek között nem egy szervezet kultúrájában és mindennapjaiban jelen voltak az etikus viselkedéshez kapcsolható fogalmak. Ezek kiindulópontját képezhetik a szervezeten belüli etikai diskurzusnak. Mindkét kutatásban megjelenő tapasztalat, hogy **még ezek a használt, a szervezeti kultúra részét képező fogalmak is kiüresedhetnek, elveszíthetik jelentésüket** (mint például a „B” kutatás minikutatásában az őszinteség vagy az egyenlő esélyek fogalma), és **szükséges esetben akár a szervezeti, egyéni szintű etikátlan megoldásokat is legitimálhatják**. Ez arra hívta fel a figyelmet, hogy az EEM etikai szerepe messze túlmutat a rendszerek, az értékrend kialakításán: nagy jelentősége lehet az ezekre való folyamatos reflexiónak, a közös értelmezésnek, újradefiniálásnak, fejlesztésnek.

De hogyan lehet bevonni a szervezeti tagokat az etikai fogalmak újraértelmezésébe? Ennek egyik gátja lehet a jelenlevő morális némaság. További gát

lehet az is, hogy az etikai keretrendszer létrehozásához kapcsolódó, gyötrelmekkel teli közös alkotás ellentétesnek tűnhet a szervezet „teljesítményorientáltságával”. Nagy a kísértés, hogy a tényleges bevonás helyett a gyors eredmény érdekében inkább hatékony módon, kevés kiválasztott képviselő (mondjuk a menedzsment, vagy a véleményvezér munkavállalók) alkossanak etika definíciót, és azt készként adja a többieknek. Ez azonban közép és hosszú távon egyértelműen a **„culture of silence”-t erősítheti meg**, leszoktatja, elidegeníti az embereket a tudás létrehozásában való részvételtől, jelen esetben az etikusság fogalmának kritikai értelmezéséről, és tágabb kontextusban az önrendelkezésről. Ezt a felismerést alátámasztotta az „A” kutatásban a szervezet etikai kódexének revíziójához (5-6. ciklus) kapcsolódó, elgondolkodtató tapasztalat: a megszólított munkavállalók jelentős része nem akart igazából beleszólni a kódex újraértelmezésébe, nem fogalmazott meg komoly észrevételeket, nem vett részt, nem vonódott be a folyamatba. Kevesen érezték saját felelősségüket és éltek a részvétel valódi lehetőségével: kevesen vallották magukénak az ügyet, a többség nem érezte valódi közösségi alkotásnak a kódexet, és nem akart erre időt és energiát szánni. Kérdés, hogyan lehet megszólítani, megérinteni és valóban bevonni az elhallgattatott és elidegenedett csoportokat? A tudásteremtéstől való elidegenedettség bizonyos mértékben az „A” kutatásban is tetten érhető volt: a kutatás kezdetén itt is idegenkedtek a résztvevők a kutatói szereptől, nehezen voltak arról meggyőzhetők, hogy tudásuk, tapasztalatuk „értékes” és meghívásuk tényleg a folyamat minden fázisára szól.

Pedig a részvétel más okból is fontos: a nyílt, az érintetteket is involváló etikai diskurzus híján kevés az információ arról, hogy az egyes érintettek mit várnak egymástól? A „B” kutatás visszatérő megállapítása volt, hogy a szervezeti érintetteknek (köztük az EEM-nek) csak homályos feltételezéseik vannak arról, hogy egy-egy konkrét helyzetben, illetve általánosan milyen etikai elvárásokkal fordul feléjük a többi érintett, és ezeknek a vélt, konstruált elvárásoknak akarnak (vagy nem akarnak) megfelelni.

A kutatásokhoz kapcsolódva azonosítható a „bizalom-bizalmatlanság paradoxonja”. A kutatás legelejétől kezdve nagy bizalommal fordultunk egymás felé a két kutatócsoportban (ezt a bizalmat jelezte az „A” kutatásban az is, hogy a vállalat vezetősége egyáltalán engedélyt adott, és így közösen belefoghattunk az újszerű és előre nehezen kiszámítható eredményekkel, hozadékokkal bíró kutatásba, vagy az, hogy a „B” kutatás résztvevői szabad estéiket áldozták fel az akciókra és a reflexiókra). Sok múltbeli élményt, jelenlegi kételyt, magánéleti helyzetet és szervezeti politikai játszmát osztottunk meg egymással. Azonban a külső világról alkotott képekben és reflexiókban – különösen a mai magyar vállalatok működéséről, a gazdaság és társadalom folyamatairól szóló diskurzusokban – alapvető elem volt a bizalmatlanság. A mi kutatócsoportunk (akik „bízunk egymásban, és szeretnénk jobbra tenni a világot”) és a „mai magyar valóság” és képviselői (ahol „az individualizmus, az egoizmus, az etikátlanság az úr”) kontrasztban álltak egymással. Az etikussághoz kapcsolódó társadalmi változás kulcskérdése, hogy hogyan lehet áttörni ezt a falat és a csoportot kiterjesztve a bizalmat magasabb szintre emelni? És megint felvethető a kérdés, hogy mi lehet ebben a tudományos szféra képviselőinek a szerepe?

HR szerepek

A kutatás egyik fontos tanulási pontja volt, hogy **az EEM etikának, az EEM tevékenység etikusságának nincs minimális felelősségi szintje: nincs olyan HR-es, aki nem hoz etikai döntéseket.** Bár a tapasztalt dilemmák „természete” a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől, magától a szervezettől, vagy az iparágtól egyértelműen függhet: az iparági különözöséget saját magunkon is tapasztalhattuk, hiszen FMCG, média, energetika, közlekedés, informatika területéről, stigmatizált iparágakból (pl. dohányipar, alkoholipar) egyaránt hoztunk magunkkal tapasztalatokat. Mégis minden helyzetben és szinten megjelennek olyan etikai kérdések, döntési pontok az EEM tevékenységhez köthetően, amelyek (rövid és hosszútávú) megoldást kívánnak. **A feladat az, hogy mindenki a saját szintjén és területén vállaljon felelősséget a megoldások etikusságáért.** Az „A” kutatásban az utólagos reflexió szakaszában fogalmazta meg az egyik résztvevő: *„mindenki a maga nemében (etikai) szárnyashajó, csak másként van összerakva...” (Zsófi)*

Ám az **etikai iránytű**, az **etikai bajnok** szerep se nem egyszerű, se nem hálás – ez mindkét kutatás alapvető megállapítása. A kapcsolódó dilemma több szinten is értelmezhető: létezik-e ténylegesen ez a felelősség, és ha igen, kitől származhatnak a kapcsolódó elvárások? A társadalom egyre inkább számon kéri az EEM-től az etikai kritériumoknak való megfelelést, de a vállalati érintettektől származó, erre irányuló elvárások, igények nem egyértelműek. Másodikként felvethető kérdés, **hogya az EEM nem vállalja az “etikai bajnok” szerepet, akkor ki fogja azt vállalni?** Ehhez kapcsolódóan meglehetősen sarkos vélemény: *“Egy vállalat életében nem lehet más szereplő, aki megjelenítené az embert, meg az etikát, csak a HR. Sok vezető oda is adja a jogot a HR-nek. A kérdés az, hogy mennyire van kimondva, hogy a HR ezen szempontjait mérlegelnie kell a vezetőknek. Nem a HR-nek kell mérlegelnie, hogy a vezető kívánságait hogy tudom elfogadtatni, hanem azokat az ütköztetéseket fel kell vállalni, mert az etikai szempontoknak a behozatala konfliktusos helyzeteket, ütköztetéseket vált ki. Azt a bátorságot odaadni a HR-nek és intézményesen azt mondani, hogy neki kötelező ezeket az etikai szempontokat behozni” (Zsófi, „A” kutatás)*

Harmadszorra pedig mit is jelenthet ez a szerep? Az etika képviselőt vállaló EEM lehet **nyílt kártyákkal játszó bajnok**, aki direkt módon megjeleníti, legitimizálni próbálja ezt a szempontot. Másik oldalról lehet **orientáló iránytű**, aki a **háttérből befolyásolja**, aki “jól el tudja adni” az etikusságot (akár mint gazdasági szükségszerűség, jövőben megtérülő beruházás, employee branding, törvényesség, emberbarátság), és így képes rejtett módon, folyamatosan egyre etikusabb működés felé terelni a szervezetet. Ehhez a konkrét dilemmához hasonló mintázat (bajnok vs. szürkeeminenciás, lásd Bokor et al., 2005 és 2010) megjelenik az EEM általános szerepfelfogásában is, de különösen élő az etikussággal kapcsolatban: még azok is, akik fontosnak tartják ezt a szerepet, bizonytalanok a gyakorlati megvalósítást illetően.

A kutatás visszatükrözte **az érdekegyeztető szerep** feszítő, komplex etikai ellentmondásait. Nagy szervezetekben, általában a business partneri működéshez kötődve etikai dilemmákat generálhat az, ha az adott HR-es a támogatott szervezeti egységhez, az EEM szervezethez „lojális” elsősorban. Ezek a dilemmák általában átpolitizáltak, a

szervezet mögöttes hatalmi viszonyaihoz is kötődő érdekkonfliktusok. Érdekes felismerés, hogy ezekben a dilemmákban a HR-t – saját észlelései alapján – sokszor eszköznek („ellensúly”, „gyalog a sakkjátszmában”) tekintik, és bevonják a hatalmi harcokba. A kutatásban alkalmazott esetmegoldások, és a kritikai reflexió gyakorlása, a morális képzelőerő fejlesztése mindkét kutatásban segített feltárni és etikai szempontokból is értékelni az ilyen jellegű hatalmi játszmákat, támogatva ezek feloldását a gyakorlatban.

A leginkább jellemző kérdés azonban egyértelműen a **munkavállalók képviselésének mértéke és intenzitása**. Az egyik megjelenő mintázat a munkavállalók **„kordában tartása”**: ebben a felfogásban jellemző a munkavállalók eltávolítása, a hárítás (esetileg a munkavállalók démonizálása): a munkavállalók trükköznek, csak magukra gondolnak, színjátékot játszanak. Ez a felfogás részben tükrözi a Humán Tükör kutatásban (Bokor et al, 2005) megfogalmazott férfias, a harcra, küzdelemre koncentráló érdekegyeztetői felfogást, de ezt árnyalva itt az EEM kívülálló, egyfajta bíró szerepben felügyeli őket, rámutat a szabálytalankodókra, kiállítja a csalókat, figyel a mérkőzés „tisztaságára”. Ez az értelmezés egyértelműen megerősítette Ulrich és Beatty (2001) **lelkiismeret** szerepének létét, abban az aspektusában is, hogy ez a szerep a munkavállalók szemében nem népszerű (feltételezve azt, hogy a HR-esek a vezetők felé is képviseli a lelkiismereti szerepet, akkor az ő szemükben sem). Ehhez kapcsolódó sokszor megjelenő kérdés azonban, hogy a munkavállalók mennyire fogadják el a „bíró” ítéleteit, mennyire érzik etikusnak az EEM döntéseit? Ha ezt a szerepet definiálja magának az EEM, akkor hogy kezeli azt, hogy esetleg etikátlannak tartják az „ítéleteket”? Ebben a szerepértelmezésben további dilemma, hogy mennyiben tekinti magát proaktív, jövőorientátnak az EEM (pl. mennyiben alkot kapcsolódó etikai rendszereket, szabályzatokat) vagy pedig mennyire reaktív a bíró (azaz csak a konkrét esetek megoldására törekszik)?

A másik általános mintázat a **támogató, coach** jellegű érdekegyeztetői szerepfelfogás. Itt az EEM rendelkezésre áll, segítséget nyújt azoknak, akik ezt kérik, vagy akik a látókörébe esnek, akár vezetők, akár munkavállalók (ez megint részben harmonizálhat a Bokor et al. (2005) által azonosított nőies érdekegyeztető szereppel). De kérdés az, hogy mi történik azokkal, akik nem mernek, nem tudnak, vagy nem akarnak segítséget kérni, vagy akik nem kulcsfontosságú munkavállalók, nem kötődnek személyesen a HR-esekhez? Hogyan lehet olyan „pókhálót” működtetni, amelynek segítségével minden támogatásra szoruló támogatást kaphat? Ehhez kapcsolódva mindkét kutatásban jelentkező értelmezés, hogy a résztvevők szerint a szervezetek nagy részében a felfelé irányuló kommunikációs csatornák, ha léteznek is, kevésbé működnek, és komoly problémák vannak a szakszervezetek érdekképviselői „kompetenciáival” (és általában a szakszervezetekkel). Erre a problémára jelenthet megoldást az „A” vállalat esetében létező szociális konzultáció rendszeres gyakorlata, amely direkt módon csatornázza be a dolgozók véleményét, létrehozva egy – bár nem uralommentes, de mégis gyakorlatban létező – kommunikációs teret az EEM és a dolgozók, illetve a vezetés és a munkavállalók között.

Válaszúton a szerepmoralitás és a morális integritás között (jelen és jövő)

A csoportok tagjai szomorú képet festettek a mai munkahelyek amoralitásáról, a munkavállalók kiszolgáltatott helyzetéről: ebben az olvasatban az EEM képviselői, a többi munkavállalóhoz hasonlóan áldozatok. Az EEM feladathoz kapcsolódó helyzetek értelmezésében egyik oldalról tetten érhető volt a klasszikus morális konzisztencia (Whyte, 2002), dilemmája: képesek vagyunk-e az egyes helyzetekben elveink és cselekedeteink összhangjára, a **dinamikus konzisztenciára** törekedni, fontos-e egyáltalán, hogy morális érzékenységünk, a morális döntéshozatal folyamata és eredménye, a tényleges cselekedetünk szorosan kapcsolódjon egymáshoz (Rest, 1986), harmonizáljon egymással? Különösen az „A” kutatásban egyértelműen elkülönült a konzisztencia fontosságát hangsúlyozók, illetve a hiányát elfogadók csoportja. Másik oldalról megjelent a **szeremporalitás és morális integritás** (Goodpaster, 2007) kérdésköre: elfogadjuk-e, legitimnek tekintjük-e azt, hogy az EEM-es szerepben magánéletünkől eltérő morális alapelvek szerint cselekszünk, vagy hiszünk a különböző szerepeinket átható morális integritás lehetőségében? A két fogalom kapcsolódását szemléltetem a 8. táblázatban (amely kapcsolat további vizsgálatra vár).

	Ugyanazok az elvek magánéletben és EEM szerepben (morális integritás)	Eltérő elvek magánéletben és EEM szerepben (szerepmoralitás, morális integritás hiánya)
Morális elvek, érvelési logika és cselekedetek összhangban (konzisztencia)	teljes morális harmónia	következetes szerepmoralitás
Morális elvek és cselekedetek nincsenek összehangban (konzisztencia hiánya)	elvek és tettek diszharmóniája	morális kaméleon állapot

8. táblázat. Morális konzisztencia és szerepmoralitás (saját összeállítás)

A kutatótársak az ezen kétségekkel való egyéni megbirkózásnak különböző útjait rajzolták fel. Néhányan az EEM puffer-szerepével, kiszolgáltatott helyzetével indokolták etikai elveik és tetteik (permanens vagy eseti) eltérését, a konzisztencia hiányát, legitimálva az EEM szerephez tartozó szerepmoralitást. Itt tetten érhető volt a szerepmoralitás jelenségének naturalizációja: volt, aki egyszerűen elfogadta és természetesnek érezte a szerepmoralitás tényét, és volt, aki gyötrelemnek, szenvedésnek írta le. Fontos pont volt, amikor ez kimondásra került, és a kutatótársak mindkét kutatásban közösen megkérdőjelezték a „**körülmények megváltoztathatatlanságát**” (és így a konzisztencia hiányát, vagy a szerepmoralitás adott voltát). Rádöbrentünk arra, hogy mennyire a saját

létező előfeltevéseink, sztereotípiáink (pl. amorális vezető, önérdékkövető munkavállaló, mihaszna szakszervezetis) rabjai vagyunk, ahelyett, hogy a konkrét, aktuális helyzeteket gondolnánk végig (és a morális képzelőerőnket használnánk).

De a szerepmoralitás, a konzisztencia hiánya nemcsak az indokoltsága, megalapozottsága, de az egyéni és szervezeti hatásai miatt is említésre méltó. Különösen a „B” kutatásban rajzolódott ki élesen az a vélemény, hogy saját, illetve a kutatásban meg tapasztalt példák alapján az egyén szintjén ez a disszonancia állandó önigazolást kívánhat, és morális kiegészítéshez, a felelősségvállalás eróziójához vezethet (Baumann, 1993). Másokat a folyamatos belső feszültség az adott szervezet, vagy az EEM pálya elhagyására is készíthet. Szervezeti szinten pedig az egyének egymást erősíthetik meg szerepmoralitásuk indokolt természetében, és a morális integritásról való lemondásban. Ebből a szempontból ismét fontos lehet a morális referenciacsoport szerepe: kérdés, hogy a szerepmoralitási kérdésekkel szembesülő EEM szakértő mennyiben kap „morális impulzusokat” a számára referenciát jelentő szakmai vagy esetleg szervezeten belüli közegből?

A morális integritás (Goodpaster, 2007) témaköre több szinten is megjelent a kutatásokban: egyrészt az előzőeknek megfelelően az **EEM szakértők maguk küzdenek a vallott és követett elvek ellentmondásaival, az elvek és tettek eltérésével**. Ennek felismerésében nagy szerepe volt az etika definíció megalkotásának (azaz a vitának arról, hogy elvek, értékrend vagy a tettek határozzák-e meg az etikusságot, és annak, hogy az általános, elméleti koncepciót körbejártuk). Erre ráépültek az esetmegoldások (amelyekben ismét kimondtuk az elveket, de ezek már összekapcsolódtak tettekkel, illetve rámutattunk a következményeikre), illetve a konkrét akciók (ahol már szembesültünk a tettek következményével, és vissza tudtunk reflektálni a definíciókra). De a morális integritás jelenléte, illetve hiánya a szervezet más érintettjeinél is megjelent: a „B” kutatócsoport esetekre épülő kutatásában döbbenetes volt azzal szembesülni, hogy **a kutatásban nyilatkozók sokszor nem alkalmazzák vallott etikai alapelveiket cselekedeteikben (egy eseten belül), vagy mennyire ellentmondásosan viselkednek (esetek között)**.

Változatos esetek és a morális képzelőerő

A két kutatásban több mint 40 konkrét eset bukkant elő, egy részüket közösen fel is dolgoztuk (az esetfeldolgozás kialakult rutinja a kutatások egyik fő tanulási pontja). Az esetmegoldások fontossága rezonált Jones et al. (2005) illetve Jackall (1988) eszmefuttatásaira, akik a etikai vizsgálatokból hiányolták a mindennapi problémákra adott válaszokat: ezek a testközeli dilemmák tényleg megfoghatóvá tették az elvont etikai kérdéseket. Az esetek EEM rendszerekhez való kötődésükben tükrözték a szakirodalom csoportosításait (Wooten, 2001), és terveink szerint nagyon jól hasznosíthatóak lesznek majd az EEM oktatásban.

Az etikai problémák struktúráját illetően a kutatásban azonosítottunk bizonyos sémákat (amelyek nagy valószínűséggel az összes lehetséges sémának csak egy részét képezik):

- A HR-es **saját munkájában olyan dilemmával, helyzettel találkozik, amelynek etikai vonzata van, amelyhez kapcsolódva etikai kérdőjelet érzékel.** Ezek a dilemmák minden hierarchikus szinten előjönnek, de nyilvánvalóan eltérnek egy EEM vezető és egy junior specialista esetében. Ezekben a helyzetekben az egyének sokszor élik meg az érdekek és az etikai alapelvek egymásnak feszülését (mikor járok el igazán etikusan?), a két rossz közötti választást (pl. elbocsátás esetében).
- A HR-es **érintőlegesen saját munkájához kapcsolódva, vagy a szervezetben máshol lát vagy tapasztal, megítélése szerint etikailag kérdéses helyzetet, jelenséget.** Ezekben a helyzetekben az egyén sokszor tisztán látja, hogy szerint mi lenne az etikus megoldás, de kérdés, hogy cselekedhet-e saját, egyéni vagy szakmai etikusságának megfelelően? Alapvető dilemma ezekben a helyzetekben, hogy mennyiben tartozik rá, mennyiben szólhat bele? Ezekben az esetekben sokszor feszülnek egymásnak az egyes szervezeti szerepek (szervezeti tag vs. HR-es), illetve tükröződik vissza az a dilemma, hogy **létezik-e az EEM lelkiismeret szerepe**, és ez pontosan mit is jelent az egyes helyzetben?
- A HR-est utasítják valamire, ami a megítélése szerint etikailag kérdéses, vagy nem engedik, hogy megtegyen valamit, amit etikailag szükségesnek lát. Alapvető dilemma ezekben a helyzetekben, hogy meddig és milyen eszközökkel áll ellen vagy áll ki a saját megoldása mellett? Ez a kérdéskör egyértelműen **az etikai fék értelmezés és a kiszolgáló szerep konfliktusához** kapcsolható.
- A HR-esnek nem saját magának van etikai problémája, hanem valamely másik szervezeti érintett kérdőjelezi meg az EEM valamely döntésének az etikusságát. Itt kérdéses, hogy a **HR-es mennyire tudja és akarja megérteni és alakítani a többi érintett szempontjait, tisztán kommunikálni a sajátjait, és mennyire képes túllépni saját előfeltevésein?**
- Ez utóbbi helyzetben etikai dilemmát jelenthet, ha **a szervezeti érintettek etikai jellegű elvárásai egymásnak ellentmondóak, vagy akár az EEM-en belül ellentétesen értelmezik az EEM etikusságát.** Van-e elsőbbséget élvező stakeholder, és milyen alapon van elsősége? Az egyes eltérő értelmezések közül melyik az elsődleges? Végso soron hogyan lehet konszenzust létrehozni?

Az esetmegoldás gyakorlata hidat képezett az elmélet és gyakorlat között: a közösen megoldott esetek több esetben konkrét gyakorlati eredménnyel, akár szervezeti szintű változással is jártak (pl. az eset gazdája megnyugtató módon le tudta zárni a kérdést, vagy a jubileumi szabályzat módosításával a jövőben elkerülhetők a kérdéses esetek), de másik oldalról a kutatócsoport tagjainak **morális képzelőerejét** (Werhane, 1999, 2005) is fejlesztették. Az egyik résztvevő megfogalmazásában: *“van egy ilyen helyzet, de ahogy beszélünk, úgy kezd kitágulni a dolog, átfogalmazódik, átalakul (Nóra, „A” kutatás).*

(1) Azáltal, hogy csoportban oldottuk meg az esetet, az egyének által birtokolt információk összeadódtak, az egyének eltérő értelmezései megjelentek és konfrontálódtak. Ennek a közös megoldási folyamatnak természetes részévé vált a megkérdőjelezés, a kritikai éberség. Az éberség mellett a morális érzékenység is fejlődött: tudatosítottuk saját érvelésünket, keretrendszereinket, ránéztünk tipikus válaszainkra, megoldásainkra. Az „A” csoportban nemcsak egyéni, de csoport szinten is megjelentek „önismereti” elemek.

(2) A megszületett megoldások minőségileg mások voltak, mint az esetelemzés előtt javasolt, általában a megszokott rutinokra épülő akciók: a csoport utólagos megítélése alapján több érintett érdekei kerültek megfontolásra, új és friss kiindulópontok, nézőpontok jelentek meg, az eddiginél holisztikusabb módon, más időtávok is figyelembe lettek véve. Az adott eseteken túl az általános, szervezeti működésre vonatkozó változási javaslatok is születtek. Az egyik csoporttag megfogalmazásában: *„a közösen megoldott rotációs eset egy sikeresztori lett a szervezeten belül...”* (Nóra, „A” kutatás)

(3) Az esetek önbizalmat is adtak: a csoporttagok egyre teljesebb, sokoldalúbb diagnózist tudtak kialakítani egy-egy komplex helyzetről, és így képesnek érezték magukat arra, hogy az időnként frusztráló helyzeteket át tudják alakítani.

(4) Különösen izgalmas volt a **morális emlékezet** fázis: az eset megoldása konkrét akciókhoz vezetett, amelyek – a csoport észlelése alapján – az adott munkavállaló számára etikusabb megoldást jelentettek, és az EEM csoport részére is megnyugvást hoztak. Emellett azonban a konkrét eseten túlmutató változtatásokról is döntöttek, amelyek a jövőben segíthetik az etikusabb vállalati folyamatokat, döntéseket. **Tehát az elméleti vitára alapuló közös döntés az aktuális helyzetre vonatkozó, illetve hosszútávú, az EEM szervezet keretein túlmutató, az egész szervezetet érintő, konkrét változásokhoz vezethetett.**

6.2. Tanulás, fejlődés és átalakulás a kooperatív kutatásban: hogyan jött létre az elméleti és gyakorlati tudás?

A kooperatív kutatások alapvető jellemzője, hogy a kutatási folyamat minden részében a kutatók és nem-kutatók együtt vesznek részt. A kutató által képviselt tudományos tudás (pl. elméleti szaktudás, a kvalitatív módszertan elméletének ismerete és a kapcsolódó gyakorlat) és a nem-kutatói tudások, tapasztalatok (jelen esetben szakértői elméleti és gyakorlati tudás, tapasztalat, a kontextus ismerete), együttesen, egymást kiegészítve és árnyalva, a résztvevők érdekeivel, céljaival, elvárásaival együtt képesek sokrétű tudást teremteni (Stirling 2006, Balázs 2011). De hogyan lehet meggyőzni a résztvevőket arról, hogy behozott tudásuk nem másodlagos, alárendelt a tudományos tudással szemben, és a kutatás (és tudásteremtés) minden fázisában szerepük van? Mindkét kutatást végigkísérte a kutatótársak kételkedése a különböző tudások (leginkább saját tudásuk) „értékességében” és erejében: utólag visszanézve kezdeményező (és a „tudományt képviselő”) kutatóként az volt az egyik legfontosabb feladatom, hogy a kutatótársaimat meggyőzzem arról, hogy a tradicionális tudáson túli tudásuk az én szakmai ismereteimmel kiegészülve alakítja ki a kutatási teret, és együttesen vezethet eredményre. **A résztvevők saját tudásuk értékében, és a csoport tudásteremtő képességében való hit – amely a tudástól való elidegenedettség, a „culture of silence” (Reason, 1994) ellenpontja lehet – nézetem szerint a kooperatív kutatások minőségének kritikus pontja.**

Az, hogy a kutatásokban ténylegesen milyen tudásformák keletkezhetnek, nagyban múlik a kutatótársak elvárásainak, céljainak természetén is. Mindkét kutatásban megjelent

a kutatótársak motivációi, elvárásai között a tanulás és fejlődés iránti vágy: az „A” kutatásban az egyéni tanuláson, fejlődésen túlmutatóan a vállalat HR szervezetének (a kutatócsoport) tanulása volt a cél: *„alapvetően mi magunk akartunk tanulni ahhoz, hogy használjuk ezt később.”* A „B” kutatásban egyértelműen az egyéni tanulás és fejlődés iránti vágy dominált. A saját magunkról való tanulás mindkét kutatási projekt eredményei között megjelent: Málovics et al. (2011:111) találó megfogalmazásában ezek a kutatási folyamatok egyben önismereti utazások is voltak – egyénenként eltérő mértékben, de szembenéztünk saját előítéleteinkkel, sémáinkkal, világról való elképzeléseinkkel.

A kutatási folyamat elején megfogalmazott elvárásokban (lásd 5.1.1. és 5.2.1. fejezet) kevésbé vált el az elméleti (propozíciós) és gyakorlati tudás (Heron, 1996) iránti igény: ennek oka főleg az lehetett, hogy – különösen az „A” kutatásban, ahol senkinek sem volt előzetes tapasztalata – kevésbé tudták elképzelni, mi is fog történni, milyen gyakorlati tudásra tehetnének szert. Ennek két fontos következményét tapasztaltuk: egyrészt az a tény, hogy az akciók előre nem várt tapasztalatokat (és tudás-gyarapodást) adtak, továbbá kézzelfogható eredményeik is lettek, valódi sikerélményt jelentett, felszabadított és energiát adott a csoportnak. Másrészt a kutatótársak által kevésbé kimondott (és végiggondolt) gyakorlati elvárásainak hiánya nekem, mint a kezdeményező kutatónak komoly feszültséget okozott: mivel nekem volt arról elképzelésem, hogy milyen gyakorlati tudás keletkezhet, én szerettem volna elősegíteni ezt a fejlődést, fejleszteni a csoportot - miközben semmiképpen sem akartam dominálni, befolyásolni a folyamatot (erről bővebben írok a saját kutatói szerepről való reflexióban, a 6.2 fejezetben).

	„A” csoport tagjainak elvárása, célja			„B” csoport tagjainak elvárása, célja			Kezdeményező kutatóként elvárásom, célom			
	Saját, egyéni	Csoportszintű	szervezeti, szakmai (társadalmi)	Saját, egyéni	Csoport-szintű	szervezeti, szakmai (társadalmi)	Kutatótársak egyéni	Csoport-szintű	szervezeti, szakmai (társadalmi)	Saját, egyéni
Elméleti tudás HR etika	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Elméleti tudás koop. módszertan				X			X	X		X
Gyakorlati tudás HR etika		X		X			X	X	X	X
Gyakorlati tudás koop. módszertan				X	X		X	X	X	X

9. táblázat. A kutatótársak céljai, elvárásai a két kutatásban (saját összeállítás)

A tanulás fókuszát illetően mindkét kutatásban megjelentek a HR etikusságára vonatkozó tartalmi elvárások, emellett a „B” kutatásban nagyon hangsúlyos volt a kooperatív módszertanra irányuló érdeklődés, kíváncsiság. A megfogalmazott célok ráépültek a kezdeményező kutató célrendszerére, amelyet mindkét kutatás elején bemutatam. A 9. táblázat szemlélteti a két csoport tagjai elvárásainak gócpontjait, illetve a saját magam által megfogalmazott elvárásokat. A kutatási kérdések a Függelékben találhatók.

A részvételi kutatásokban a kutatótársak négyféle tudást hoznak létre, amelyek szorosan kötődnek egymáshoz, és egymást erősítve, egymásba gyökerezve segíthetik az egyént, vagy a csoportot (Gelei, 2001). A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, a főleg az akadémiai közösség számára létrehozott propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) csak másodlagos (*primacy of practical*) (Heron, 1996:34). Ez a reláció, az elméleti tudás és a gyakorlati tudás viszonya kissé ellentmondásosan jelent meg mindkét kutatásban: mivel az én PhD kutatásom az elejétől deklarált célja volt a folyamatoknak, így nem, vagy kevésbé beszélhetünk a gyakorlati tudás tényleges elsőbbségéről. Azonban a kutatás eredményeképpen mégis keletkezett gyakorlati jellegű tudás, amely (egyéni vagy szervezeti szintű) hatásaiban túlmutathat az elméleti tudáson.

A **tapasztalati tudás** a kutatásban átélt találkozásokból, az átélt élményekből, az akciók és beszélgetésekből, valamint reflexiók személyes tapasztalataiból ered. Ez a tudástípus azon alapul, amit átéltünk, ahogy résztvevőként rezonáltunk saját és a másik tapasztalataira, közös hullámhosszra hangolódva empátiánk segítségével megtapasztalunk, érzékelünk hasonlóságokat és különbözőségeket (Gelei, 2005:11). A tapasztalati tudás nehezen megfogható, tacit tudás. Véleményem szerint tapasztalati tudást generáltunk akkor, amikor mindkét kutatásban létrehoztuk a kényszermentes kommunikációs teret, és megtapasztaltuk az ebben a térben zajló diskurzusok erejét. Pataki et al. (2011:30-31) alapján a kommunikációs tér olyan aréna, ahol konstruktív párbeszéd és kreatív problémamegoldás folyik a közösséget érintő témákban. A kommunikációs tér minőségét meghatározza, hogy (1) a bizalom és az együttműködés milyen szintje alakul ki, és (2) mennyire ösztönöz cselekvésre. Ezen dimenziók mentén a bizalom és együttműködés magas szintjét sikerült elérni (ezt igazolja a kapcsolat tartós fennmaradása, illetve a „B” kutatás esetén az elkötelezettség a kutatás folytatása mellett). Kérdés, hogy a megvalósult két kutatás (a folyamat közben, és a lezárás után) mennyire ösztönzi a résztvevőket további cselekvésre? Talán ebből a szempontból fontos, és cselekvésre sarkalló lehet az a felismerés, hogy a HR etikusságának nincs minimális felelősségi szintje, de mindenki törekedhet a saját felelősségi körén belül az etikus(abb) megoldásokra.

A **prezentációs tudás** a tapasztalati tudásból ered és azon alapul. Lényege, hogy a tapasztalati tudást hogyan tudjuk kifejezni és átültetni propozíciós tudássá, hogyan tudjuk megjeleníteni. A prezentációs tudás hídként szolgálhat a tapasztalati tudás nehezen kifejezhető, tacit elemei és a propozíciós tudás között (Reason, 1994:326). Ez a fajta tudás még mindig tacit jellegű: az a prezentációs tudás elemének tekinthető, hogy mindkét csoportban megtanultunk az etikáról általánosságban és konkrétan, az egyén és a konkrét szervezetek szintjén is beszélni. Gyakorlatot szereztünk abban, hogy kifejezzük ezekhez

az elméleti fogalmakhoz és a konkrét helyzetekhez köthető, sokszor nehezen kifejezhető érzéseinket és fogalmainkat, koncepcióinkat. Áadtuk egymásnak az akciókban tapasztaltakat, és kritikai módon reflektáltunk egymás értelmezéseire, akár a különböző véleményekből eredő konfliktusokat is vállalva.

Elméleti, propozíciós tudás Heron (1996) alapján a „valamiről való tudás”; a megismert és megértett elméletek, a kutatási reflexiók és akciók hatására alakult koncepciók, a kialakított érvrendszerek tartoznak ide. Ezek a „tudások” a résztvevők tapasztalati és/vagy gyakorlati tudásában gyökereznek és validálódnak. Az elméleti tudásban már együtt, egymást kiegészítve vagy egymással konfrontálódva jelenik meg a „tudományos” és „nem tudományos” tudás. Az elméleti tudás másik dimenziójaként a kutatásban szintén egymásra épült az egyének által megértett, kialakult elméleti felismerések, és a csoport „tudásának” fejlődése (ez különösen izgalmas az „A” kutatásban, ahol a csoport továbbra is együtt dolgozik).

Elméleti tudás a kutatás több fázisában is keletkezett: a felismeréseket sokszor az akciók élményeinek hatására a reflexiós beszélgetéseken mondtunk ki, itt konfrontálódott az elmélet és a gyakorlat, illetve az egyéni észlelések. Megfogalmaztunk felismeréseket a közös esetmegoldások közben és után, illetve a kutatás zárásakor. Kezdeményező kutatóként különösen fontos volt számomra a kutatótársaktól az én meglátásaimra (elméleti tudásom gyarapodására) való, szóbeli és írásbeli reakció.

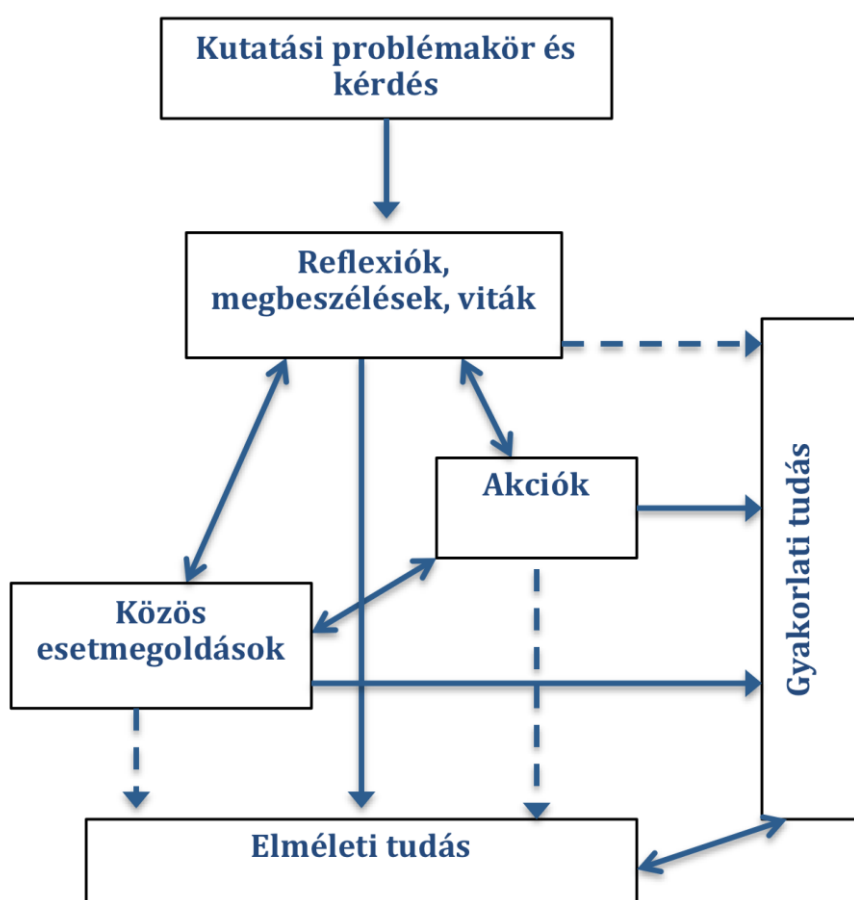
A **gyakorlati** tudáson azokat a készségeket és/vagy kompetenciákat értjük, amelyek a másik három tudástípusra támaszkodva és azokat kiegészítve, azoknak értelmet adva teszik teljessé a tudást. Míg a „B” kutatásban inkább egyéni szintű tanulásról, egyéni kompetenciákról beszélhetünk (pl. bátorság az etikai szempontok nyílt kimondására, gyakorlat a kooperatív módszertanban való aktív részvételre), az „A” kutatásban az egyéni kompetenciák mellett csoportos, és szervezeti szinten is azonosítható volt tudás, megváltozott magatartási minta, hatás (pl. átalakított belső toborzási szabályzat).

Az elméleti és gyakorlati tudáshoz kapcsolódva – különösen az „A” kutatásban – fontos szerepet töltöttek be a **közös esetmegoldások**: ezek hídként szolgáltak elmélet és gyakorlat, elméleti és gyakorlati tudás között. Az elméleti, elvont koncepciókat „ki tudtuk próbálni”, konkretizálni tudtuk egy adott és aktuális helyzetben, az egyes megoldási javaslatokat etikai szempontból értékeltük, és a gyakorlati megvalósíthatóságra is reflektáltunk, majd a közösen kialakított és kiválasztott megoldást a gyakorlatban is ki tudtuk próbálni, és visszacsatolni az elméletre, illetve a jövőbeli hasonló esetekre.

Értelmezésemben a reflexiók és viták, közös esetmegoldások és akciók hármából eredeztethető a létrejött - egyéni és csoportos - elméleti és gyakorlati tudás. Ezt a folyamatot mutatja be a 7. ábra.

A kutatások kezdetén mindkét kutatócsoportban, hosszas viták során létrehoztuk az etikusságnak, a HR tevékenység etikusságának egy közös értését, definícióját. Ezt az etika definíciót aztán a közös esetmegbeszélések és esetmegoldások több értelemben is próbára tették: itt rögtön szembesültünk azzal, hogy még a sokszor „használt” elméleti koncepciók (mint a méltányosság, vagy az érintettek bevonása) sokszor nem egyértelműen leképezhetők egy konkrét helyzetben (pl. kinek a méltányosság észlelése a legfontosabb?)

Vagy mi a teendő, ha az érintett nem akar bevonódni?), nehezen alkalmazhatók egy-egy kérdés megoldásában. Ehhez kapcsolódva előjött az elmélet (vallott etikusság) és a konkrét cselekedet (követett etikusság) dilemmája – itt kimondtuk, azonosítottuk azokat az egyéni megküzdési technikákat, amelyekkel az egyének kezelik ezeket a különbségeket, szembesültünk egyéni és csoport sémáinkkal (önismereti fejlődés). Harmadrészt az esetmegoldásokban szembesült a csoport a nézőpontok, lehetséges megoldási lehetőségek diverzitásával is, fokozatosan felismerve a nézőpontok sokféleségének lehetséges előnyeit (munkavállaló vs. munkaadó központúság, racionális vs. emocionális beállítódás, szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás). Negyedszer a kutatótársakban felébredt arra az igény, hogy eddig megváltoztathatatatlannak hitt helyzeteket megváltoztassanak.



7. ábra. Az elméleti és gyakorlati tudás keletkezése a kutatásban (saját összeállítás)

Ezek az esetmegoldások bizonyos szempontból „laboratóriumi közegben” végrehajtott kísérleti akcióknak is tekinthetők (Kolb-féle (1986) kísérletező fázis), és mint ilyen, megalapozhatják a valódi akciókat, felkészítve a résztvevőket. Az esetmegbeszélések tapasztalatai árnyalták elméleti megfigyeléseinket, de hatással voltak az akciókra is: ezek közül néhány konkrétan az esetmegoldásokban elhatározott akciók

végrehajtása volt, így közvetlenül visszacsatolható volt magára az esetmegoldásra, a következő reflexiós beszélgetések alkalmával.

Tudás típusa	Megszerzett tudás, változás (szintje, illetve ha csak az egyik kutatásra jellemző, akkor a kutatás betűjele)
Gyakorlati tudás, kompetencia, változás	A kritikai reflexió és kritikai tudatosság fejlődése (egyéni). Önismeret fejlődése: a saját mentális minták, előfeltevések azonosítása (egyéni). Etikai szempontokat integráló esetmegoldási módszertan ismerete és gyakorlata (egyéni és csoportos, „A”). Önbizalom az etikai dimenzió bevonására a döntéshozatalban (egyéni és csoportos). Az esetmegoldások következtében tervezett, vagy végrehajtott konkrét akciók hatására szabályzatok és eljárásrendek megváltoztatása (szervezeti: „A” kutatásban pl. a törzsgárda, a belső toborzás szabályzat megváltoztatása). A kooperatív kutatási módszertan megismerése, megtagasztatása (egyéni). Hogyan beszéljünk etikai témáról, hogyan készítsünk etikai témájú interjút (egyéni)? Az interjúk, beszélgetések hatására a kutatás hírének elterjedése a szervezeteken belül, szervezeti diskurzus megindulása (szervezeti).
Elméleti tudás, felismerés, meglátás	Az eltérő nézőpontok, tapasztalatok, és az ezeket becsatoló csoportműködés előnyt jelenthetnek az etikus megoldások létrehozásánál. Erre épülve az etikai szempontok integrálásával, valódi kommunikációs térben létrehozható etikusabb EEM gyakorlat. A HR szerepmoralitásáról különböző értelmezések léteznek, ennek hosszú távú jelenléte egyéni és szervezeti szinten egyaránt negatív következményekkel járhat. A HR etikának nincs minimális felelősségi szintje, de az etikai bajnok szerepnek különböző felfogásai léteznek. Létezik a morális némaság jelensége. Az etikai szempontok egyértelmű deklarálása hatalmi kockázatokat rejt magában, de elősegítheti az etikai diskurzust, és az érintettek etikai elvárásainak megfogalmazását. A bevonásra alapuló részvételi kutatásban a tudás létrehozásának folyamata épp olyan fontos, mint maga az eredménye, a tudás. Nem csak az akadémiai közeg hozhat létre elméleti tudást.

10. táblázat. Néhány példa a keletkezett elméleti és gyakorlati tudásra (saját összeállítás)

Az akciók közül néhány szándéka szerint közvetlenül elméleti tudást generált (pl. a „B” kutatásban a komplex esetmegoldásra épülő interjúk eredménye), amelyeket az egyéni feldolgozásokban megfogalmaztunk, majd a csoportban közösen értelmeztünk, megkérdőjeleztünk. Például a „B” kutatásban az előbb említett akció hatására az egyik

kutatótárs által megfogalmazott meglátás az etikai kifejezések eltérő értelmezéséről, majd kiüresedéséről (egyenlő bánásmód, őszinteség) fontos, csoport szintű elméleti felismeréssé vált. Más akcióknak inkább gyakorlati eredményük volt – például az „A” kutatásban a rotációhoz kapcsolódó közös esetmegoldás, majd a rotációs program akcióként való végrehajtása rövid távon a kapcsolódó szabályozás és gyakorlat megváltoztatásához vezetett. A reflexiós szakaszban azonban ugyanebből az esetből kiindulva kezdtünk el vitázni az érdekképviselő szerep ellentmondásos felfogásáról és gyakorlatáról, és az egyéni értelmezésekre építve jutottunk el az elméleti következtetésre. A 10. táblázatban összefoglaltam néhány olyan tudást, változást, amelyet a résztvevők a kutatás eredményeképpen azonosítottak.

Mind az elméleti reflexiók során, mind pedig az esetmegoldásokban számos előfeltevést, jellemző mentális modellt azonosítottunk (11. táblázat), amelyek egy vagy több kutatótárs gondolkodásában jelen voltak. Ezek közül néhány többször előkerült, a kritikai reflexiók eredményeképpen megkérdőjeleződött (ezeket a táblázatban dőlt betűvel jelöltem). Moberg (2003) logikájának megfelelően azt gondolom, hogy ezeknek a sajátos mentális modelleknek előfeltevéseknek a tudatosítása, feltárása fontos lépés volt – mivel a két kutatócsoport kevésbé reprezentálja a szakmai közösség teljességét, fontos lenne ezeket a mentális modelleket szélesebb körben feltárni.

	„A” kutatás	„B” kutatás
Az EEM-hez és az EEM etikusságához kapcsolódó előfeltevések és mentális modellek	<i>Az EEM szerepmoralitása elkerülhetetlen.</i> Az EEM maga lehet etikus, de kifelé veszélyes kimutatni. Az EEM feladata az etikai befolyásolás, a „harc az etikusságért”. <i>Az EEM sokszínűsége, ha nem teljes az egység, az a gyengeség jele.</i>	<i>Az EEM etikai kérdések csak bizonyos hierarchikus szint felett léteznek</i> <i>Az EEM-nek sokszor nincs választása, befolyásolási lehetősége.</i> Az EEM etikai kérdések feszegetése kockázatos a szervezeti kontextusban. <i>EEM=nagyvállalati EEM</i> A szolgáló, „behódoló” EEM nem lehet etikus.
Szervezet más érintettjeihez, ezek etikusságához kapcsolódó előfeltevések és mentális modellek	<i>A munkavállalók sokszor trükköznek, önérdekkövetők, „színjátékosok”.</i> Tehetetlen és nemtörődöm, a munkavállalókat nem jól képviselő szakszervezetek. A vezetők morálmentes szempontok mentén döntenek, teher nekik az EEM etikussága. Az etikai diskurzus elidegenítő az érintetteknek.	<i>A vezetők nem mérlegelnek etikai szempontokat, és/vagy nem követik őket.</i> A vezetők jobban meggyőzhetők törvényességi szempontokkal, mint etikaiakkal. Jelen vannak/lehetnek olyan szervezeti értékek, amelyek etikailag orientálnak. Tisztán kommunikált etikai alapelvek orientálják a munkavállalókat.

11. táblázat. A résztvevők által feltárt előfeltevések, mentális modellek (saját összeállítás)

6.3. Módszertani meglátások

A két kutatásban számos személyes tanulsággal gazdagodtam a módszertant illetően. A következőkben ezek közül emlétek meg néhányat.

Valódi bevonódás, megérintődés és fenntartása

A módszertani fejezetben részletesen bemutattam, milyen erőfeszítéseket tettem a valódi részvételre, a bevonásra. De hogyan lehet az igazi érzelmi bevonódásra, a megérintődésre az igényt felkelteni, és még inkább fenntartani? Egyáltalán, ez kinek a „felelőssége”? Mindkét csoportban megtapasztaltunk mélypontot, amikor nehéz volt tovább lépni (ez mind a két csoportban a két alkalom közötti hosszabb kihagyáshoz kötődött: kiestünk a ritmusból, leesett a csoport energiaszintje, megkérdőjeleződött a közös cél). Mind a két csoportban kialakultak a „motorok”, olyan kapcsolatorientált tagok, akik továbblendítették a csoportot akutatótársak esetén különböző volt. Kérdés, hogy a valódi megérintődést hogy lehet ténylegesen fenntartani, és hogyan adható tovább?

Az elkötelezettség fenntartását nehezítheti az, hogy a kooperatív kutatási folyamat komoly idő és energia befektetést igényel minden résztvevőtől: saját kutatásomban az „A” kutatás 7, a „B” kutatás 5 hónapig tartott, és csak a reflexióval, beszélgetéssel töltött idő több, mint 25 óra volt, ehhez még hozzáadódott az akciókkal, egyéni elemzéssel töltött idő. Alapvető, hogy ezt a kutatási folyamat elején minden résztvevő tisztán lássa. **Ez minden részvételi kutatás alapvető kérdése, de különösen kritikus lehet a szervezeti kooperatív kutatásokat esetében, ahol több szintű elkötelezettséget (szervezet vezetői, a kutatótársakká váló szervezeti tagok) kell kialakítani és fenntartani.**

Saját kutatói szerepem

Saját kutató szerepemhez kapcsolódva három lényeges tanulási pontot szeretnék megosztani.

A kooperatív kutatás egyik alapélménye számomra **a kontroll feladása**. Hagyományos kutatásokban a kutató „csak” az adatgyűjtési folyamatban „függ” a kutatási alanyoktól, és az (általa irányított) adatgyűjtés végétével ő kontrollálja a kutatás fennmaradó részét. A kooperatív kutatásban azonban – amennyiben a kezdeményező kutató komolyan veszi a módszertani és politikai felhatalmazást, a demokráciát – a csoport közösen irányít, a tagok a kutatás minden részében részt vesznek, és az egyes egyének (önként) döntenek a sok energiát és időt kívánó folyamatban való részvételükről (vagy a folyamat elhagyásáról) és a részvétel „minőségéről”. A gyakorlatban a kooperatív módszertan szellemiségét követő kezdeményező kutató a csoport tagjaként befolyásolhatja a folyamatot – de folyamatosan figyelve saját magára, nehogy dominálja a kutatást, hiszen az pontosan az alapvető célokkal fordulna szembe (erről a módszertani fejezetben részletesen írtam). Kutatásomban személyesen megtapasztaltam a szakirodalomban **„részvételi paradoxonnak”** címkézett jelenséget: amely „*olyan helyzet, amelyben a részvételi és*

demokratikus értékek megvalósítását célul kitűző akciókutatók az általuk üdvösnek tartott részvételi módszereket partnereikre nem szándékolt módon rékényszerítik” (Arieli et al., 2009:275, Szombati, 2011: 75).

A kontroll elengedése, a kutatás egyes pontjain megtapasztalt tehetetlenség, alkalmazkodási kényszer, **kiszolgáltatottság** (pl. nem olyan akciót hajt végre a csoport, ami szerintem a legizgalmasabb, a szervezeten belüli elfoglaltság miatt a csoport lemondja a találkozót) megtapasztalása és elfogadása a kutatás egyik tanulási pontja számomra. Ennek azonban létezik pozitív olvasata is: kezdeményező kutatóként hittem (és hiszek) abban, hogy az emberek számára tényleg fontos kérdés az EEM etikussága, a kutatótársak ténylegesen megérintődtek, ezért kitartanak és beleteszik magukat a kutatásba. Ez az **alapvető bizalom, hit a jó ügyben** segített nekem, és **segíthet a kezdeményező kutatónak elfogadni a létező bizonytalanságot, folyamatos alkalmazkodási kényszert** (Vári et al., 2011:137).

A kutató szerep másik tanulási pontja a **magányosság megtapasztalása**. Megelőző tapasztalataimmal ellentétben ebben a két kutatási projektben egyedül, társkutató nélkül kezdeményeztem a kutatást. Ennek vitathatatlan előnye volt, hogy a kutatás tartalmához és folyamatához kapcsolódó aktuális dilemmáimat a csoporttagokkal beszéltem meg (és mindkét csoportban valódi, erős kötelek alakultak ki). Azonban nem volt olyan társ, akivel a személyes interpretációimat, vagy a két kutatásra együttesen vonatkozó kérdéseimet (pl. a kiszolgáltatottság kérdését) meg tudtam volna osztani, aki velem együtt lett volna az élményben és a reflexióban egyaránt. Nagyon fontossá vált így számomra a Reason (1988) által is ajánlott **szupervízió**: a két kutatás 9 hónapja alatt két, az akciókutatásokban tapasztalattal rendelkező közvetlen kollégámmal rendszeresen megbeszéltem a kutatás fejlődését, saját interpretációimat, reflektálhattam saját szerepemre.

Harmadik tanulási pontom pedig a **saját eredménycentrikusságommal, teljesítményorientáltságommal** való szembenézésem volt. Ugyan mind a két kutatásban megosztottuk elvárásainkat, motivációinkat, csak a kutatások végén vált számomra is egyértelművé, hogy belül mennyire szorongtam saját elvárásaim miatt. Ebben kisebb részt képviselt a saját PhD kutatás miatti feszültség: sokkal inkább a kutatótársak ki nem mondott, de általam elképzelt elvárásai, elégedettsége vagy elégedetlensége miatt voltam feszült. Felszabadításnak éreztem, amikor ez mind a két kutatás végén kimondásra került – ugyanakkor több kutatótársam is megosztotta velem, hogy szívük mélyén ők meg az én PhD-m miatt szorongtak. Személyes tanulási pontom, hogy **a kooperatív kutatás és saját személyes teljesítményorientáltságom kapcsolatát a következő kutatásokban már a kutatás elején rendezni kell, nem szabad reflektálatlanul hagyni**. A saját kutatói működésemmel, mentális modelljeimmal való szembenézés, az eltérő, etikusabb kutatói út keresése saját morális képzelőerőm fejlesztéseként is értelmezhető.

A saját kutató szerepemhez kapcsolódva azt is megtapasztaltam, hogy a közös kooperatív kutatás a hosszútávú, minőségi együttműködés alapját is jelentheti. Mindkét kutatócsoport tagjaival fennmaradt a kapcsolat, a kialakult bizalom magas szintje, és azóta is több ponton működtünk együtt (szakmai segítségnyújtás, referencia-adás, pályázatban való segítség, tanácsadási projektben való közös együttműködés). A fennmaradó,

átalakuló kapcsolat a kutatásban kialakult kölcsönösségre, egyenlőségre és a kialakult „minőségi” kommunikációs térre épül. A kapcsolat „továbbélése” azért is fontos, mert mind a két csoportot érzelmileg nagyon nehezen engedtem el.

A csoportok kultúrája – a normák eltérő szerepe a kutatásban, divergáló vagy konvergáló kérdések

A két kutatásban különbözően alakultak ki a csoportok normái, eltérő irányban alakult a kultúra. Míg az „A” kutatásban a csoport meglévő normáit és a kezdeményező kutató, illetve a kooperatív kutatási módszertan normáit kellett „illeszteni”, addig a „B” kutatásban gyakorlatilag ismeretlen embereknek kellett egymással és a kutatási módszertannal összehangolódni. Ebben a második esetben a **normák meghatározása jóval több időt vett igénybe**, és a kutatás folyamán többször előjött ezeknek a működési alapelveknek az értelmezése, egyes gyakorlati helyzetekben való újradefiniálása, a kiegészítésre és pontosításra való igény. Ez sok energiát vett igénybe a csoporttól, de a tisztázás elkerülhetetlennek látszott (ezzel egyben újra és újra közös, a kutatás kezdetén megkötött pszichológiai szerződésünkre néztünk rá). Ez saját magamnak fontos tanulási pont maradt: a kutatás elején fontos a normák meghatározása, ebben a kutatótársak között már meglévő (vagy nem meglévő) kapcsolatok alapvető fontosságúak. A kutatási folyamat további részében még sok múlhat a kezdeményező kutató érzékenységén: mennyire igénylik a résztvevők a normaalkotást és újratárgyalást, vagy mennyire alakul organikusan a csoport működése. Kissé paradox módon a két kutatás közül a „B” kutatásban, ahol a kultúra maga sokszor dionüszoszi jelleget (Reason, 1988) mutatott (kevésbé előre tervezett módon alakultak a megbeszélések, érzelmek által befolyásoltan csapongott a beszélgetés, váratlanul változtak az akciók) sokkal erősebben jelentkezett a deklarált normák iránti igény. A normák újratárgyalása, rugalmasság természete támogatta a csoportban jelentkező konfliktusok megoldását.

Ehhez szorosan kapcsolódik az is, hogy mindkét csoportban nagyon különböző személyiséggel, háttérrel, motivációval rendelkező emberek voltak jelen, ami különösen a „B” csoportban vezetett konfliktusokhoz. A kutatási folyamat egyszerre integrált és differenciált. Általános csoportdinamikai kérdés, de nem feltétlenül triviális, hogy **a konfliktusok mikor építők és mikortól rombolók**? Szerencsére a „B” csoportban idővel a kultúra részeként kialakultak a konfliktuskezelés rutinjai (pl. az első alkalommal egy kutatótárs annyira megsértődött, hogy majdnem elrohant). Kezdeményező kutatóként számomra váratlan feladat volt, hogy a kutatás időbeli hossza miatt kezelni kellett saját ellen- és rokonszenveimet is, anélkül, hogy megbántsam a kutatócsoport tagjait.

Más részvételi kutatások (pl. Pataki et al., 2011, Málovics et al., 2011) tapasztalataival összehasonlítva a csoportok működése tényleg nagy részben **uralommentes** és kényszermentes volt, hatalmi és érdekviszonyok kevésbé voltak jelen. Ehhez kapcsolódva az „A” kutatás megkezdésekor alapvető dilemmán volt (amelyet a 4.5. fejezetben részletesen is bemutattam), hogy az EEM vezető része legyen-e a csoportnak? Tartottam ugyanis attól, hogy a csoporton belüli vezető-beosztott viszony gátolhatja az őszinte, demokratikus légkört és a valódi uralommentes diskurzust. Viszont az EEM

vezető meghatározó tagja volt a közösségnek, és amennyiben a szervezeti tagok együttes fejlődése a cél, őt kihagyva ez nehezen megy. Végül is a vezető a kutatócsoport tagja lett. **Azt gondolom azonban, hogy ez a kérdés a szervezetekben folytatott kooperatív kutatások egyik alapvető dilemmája, amelyre csak az adott, konkrét helyzetben, kontextusban lehet helyes választ adni.**

Szintén a csoportok kultúrájához tartozott, hogyan tolerálják a kontribúciókban (pl. a megbeszéléseken való aktivitás, az akciókban való részvétel intenzitása, készített elemzések mélysége) való eltéréseket, a **hozzájárulások egyenlőtlenségeit**. Kezdeményező kutatóként dilemma volt számomra, hogy mennyire próbáljam a kevésbé „bevonódott”, kevésbé aktív tagot bevonni, megszólítani, vagy tartsam tiszteletben a hallgatást, és várjam meg, amíg „saját magát” aktivizálja? (Tovább nehezíti a dilemmát, hogy a külső aktivitás és a belső bevonódás szintje nagyon eltérhet egymástól: lehet, hogy egy introvertált résztvevő nehezen nyílik meg, nehezen fejezi ki magát, de valójában bevonódott.) Mindkét kutatásban volt olyan élmény, amikor egy vagy több tag nem hajtotta végre az akciót: ebben a helyzetben mindkét csoport hozzám fordult hogy én döntssem el, mi legyen. Végül is mind a két kutatásban kimondtuk, hogy ha egy vagy két résztvevő nem hajtotta végre az akciót, attól még megtartjuk a találkozót, és tovább haladunk. A „B” kutatásban az egyik résztvevő interpretációjában: *„Ha kényszerítettek volna, akkor biztosan nem csinálom meg. Így, hogy nem volt kényszerű elvárás, természetesen megtettem...” (Imre)* **Az uralom- és kényszermentesség biztosítása nemcsak a kutatás kezdetén fontos szempont, hanem az csoportműködést végigkísérő kérdés.**

A kutatási kérdéseket mindkét csoportban közösen fogalmaztuk meg: de alapvetően kérdéses volt, hogy **a divergáló kérdésekkel mit tegyünk?** A két csoportban ezt a helyzetet eltérő módon kezeltük: az „A” csoportban a kérdéseket csoportosítottuk, és kérdéscsoportokat azonosítottuk, de nem prioritáztuk őket, hanem a kutatásban végül is organikus módon alakult ki, hogy inkább a szervezeti szintű kérdésekre kerestünk választ. A „B” csoportban kiválasztottunk egy kérdéscsoportot, a személyes prioritások maximális figyelembe vételével. Ez a folyamat nagyon hosszas és nehézkes volt, és voltak olyanok is, akik feladták eredeti érdeklődésüket (és elképzelhető, hogy emiatt kevésbé vonódtak be). Ha az egyéni kérdések nagyon különbözőek, akkor a közös kutatási kérdés meghatározásakor egyeseknek kompromisszumot kell kötni, vagy a kutatás kockáztatja a fókusztalanságot, a szétesést, a divergenciát. Ebben a kutatásban megítélésem szerint nem veszélyeztette alapjaiban a kutatást az, hogy egyes résztvevők „lemondtak” kutatási kérdésük egy részéről – de más akciókutatók tapasztalataira (pl. Szombati, 2011) épülve **az egymásnak ellentmondó érdekek és elvárások, és erre épülve a kutatási fókuszok harmonizációja szervezeti kooperatív kutatások esetében komoly nehézséget jelenthet.**

Kutatási beszámoló megírása

Végigkísérte a kutatási beszámoló megírását az a dilemma, hogyan is beszéljek a kutatócsoport munkájáról: mint egy a csoport tagjai közül, azaz többszám első

személyben (ami kissé idegen a tudományos beszámolóktól) vagy kívülállóként fogalmazzak, egyesszám első vagy pedig többesszám harmadik személyben (ami pedig ellentétes a részvételi világgéppel és paradigmával). Végül is mindkét stílust használtam: így érzékeltettem, hogy a csoport része voltam, de mégis helyenként kissé eltávolodtam, és így igyekeztem értelmezni a kutatást. Mindkét stílus használatakor fontos számomra, hogy ne a „királyi én és mi” (*royal me and we*) hangján szóljak (Wadsworths, 2001): a kutatás egészben, és most a beszámoló megírásakor sem a „tudományos tudás” objektív, kívülálló, felsőbbrendű hangját szeretném képviselni, sokkal inkább két sokszínű csoport részeseként szeretném bemutatni a közös és saját értelmezéseimet, az eredményeket.

Ehhez szorosan kapcsolódott az a dilemma, hogy hogyan jelenjen meg az én hangom a kutatási beszámolóban. Végül is az interpretációknál nem idéztem magamtól, kivéve, ha az idézett párbeszéd féloldalas lett volna az én szavaim nélkül – értelmezésemben az én véleményem, észlelésem az egész disszertációból tükröződik. Ez azonban mindenképpen féloldalassághoz vezetett, az egyik kutatótárs reflexiója: „*nagyon hiányolom a Sárás idézeteket, ha pl. az utolsó ülésből kimaradnak a processes, és az energiatöltés megjegyzéseid, morcos leszek! Amiatt, hogy nem nagyon van Sárás idézet, olyan érzésem támad, mintha a kooperatív kutatásnak épp a kezdeményező nem lenne aktív részese...*” (Imre, „B” kutatás). A kutatótársak elemzéseimre adott reflexiója itt is fontos volt: „*Én egy-két helyen érzem benne a te érzéseidet, vagy elképzeléseidet, de nem derül ki a szövegből, hogy az a tied, vagy közös... Ezeket szét kellene szálazni....*” (Nóra) Ezek alapján az észrevételek alapján árnyaltam, alakítottam az elemzéseken. (Ehhez kapcsolható az a módszertani kérdés is, hogy a kooperatív kutatásokról szóló formális kutatási beszámolókbba hogyan, hová építhetők bele logikusan az elemzésekre adott reflexiók, biztosítva így a résztvevők hangjának direkt megjelenítését, a megbízhatóságot és érvényességet.)

Az elemzésben nehéz volt megtalálni a kritikai értelmezések arányát: a kritikai olvasatot a kutatók általában nem a kutatási alanyoknak szánják, hanem az akadémiai közösségnek. Ebben a kutatásban azonban a kutatótársakkal a kritikai olvasatot is megvitattuk, a kritikai értelmezéseimet próbának vetettük alá. Ez az őszinte párbeszéd újszerű, a kutatói felelősség fogalmát kitágító, újraértelmező módon kézzel foghatóvá tevő, de egyben bátorító, feltöltő élmény volt. Ebből a szempontból különösen nagy a kontraszt a kritikai menedzsment (pl. Grey és Willmott, 2005, Knights és Willmott, 1999, 2007) a kritikai HR elméletek (pl. Legge, 2005, Delbridge és Keenoy, 2010) és értelmezések „nyelvezete” és a hétköznapi, szervezeti nyelv (vagy akár a mainstream kutatások nyelvezete) között. Ezek az elméletek, és a rájuk épülő kutatások sokszor nagyon kemény, megdöbbentő kifejezéseket használnak (mint pl. az életvilág gyarmatosítása, munkavállalók kizsákmányolása és eltárgyasítása) amelyek a hétköznapi emberek, a szervezeti közeg számára zavarbaejtőek, és elidegenítőek lehetnek. De ha valóban komolyan vesszük a részvételt, akkor ezeket az értelmezéseket is meg kell osztani, a kritikai elméletekben gyökerező meglátásokat is közelebb kell hozni: egyértelmű, hogy csak egy minőségi kommunikációs térben lehet ezeket ténylegesen átbeszélni és megvitatni.

6.4. A kutatás legfontosabb eredményei, relevanciája

Disszertációm fontos eredménye, hogy elkészült **az EEM etika szakirodalmának magyar nyelvű összefoglalása**, amely ez ideáig hiányzott. Várakozásaim szerint ez hozzájárul a téma iránti érdeklődés felkeltéséhez, a magyarországi EEM etikai diskurzus kialakulásához és fejlődéséhez, mind az akadémiai szektorban, mind a szervezeti EEM szakértők között.

Szívemhez közel álló eredmény a **morális képzelőerő** (Werhane, 1999) koncepciójának magyar nyelvű megfogalmazása: kutatásom alapján a kooperatív kutatásban fejleszthető az egyéni morális képzelőerő, és lépések tehetők a csoportos, szervezeti szintű morális képzelőerő fejlesztése felé. Az elmúlt két évben munkatársaimmal tettünk is érdemi lépéseket a morális képzelőerőnek esettanulmányra épülő (Csillag et al., 2012) illetve kvantitatív vizsgálatára (Csillag-Kiss, 2012) is: reményeim szerint ezek a kutatások szorosan kapcsolódnak a releváns diskurzushoz, és így nemzetközi szakmai érdeklődésre is számot tarthatnak.

Tudomásom szerint **EEM etikai témakörben nem végeztek még kooperatív kutatást** (legalábbis nem publikáltak angol nyelven), sem egy szervezeten belüli, sem pedig EEM szakmai csoporttal. Erre épülve kutatásom elméleti és módszertani eredményeivel egyrészt szeretnék kapcsolódni az EEM etika nemzetközi közösségéhez, bemutatva a kooperatív kutatás demokratikus – részvételre alapuló, elméletet és gyakorlatot integráló – módszertanának illeszkedését, relevanciáját az EEM etikai kutatásokban. A kutatási eredmények közül például a morális némaság megtörésének tapasztalata, a HR szakmai szerepeinek értelmezése, továbbá az elmélet és gyakorlat integrálásának megjelenése konkrét hozzájárulást jelent a létező EEM etikai szakirodalomhoz.

Másrészt kutatásaimmal kapcsolódtam az **akciókutatók (egyre gyarapodó) nemzetközi és magyar társaságához**, és tartalmi, módszertani meglátásaimmal gyarapítottam az etikai témájú részvételi kutatások körét. Harmadrészt a **magyar szervezeti, menedzsment kutatások** között reális módszertani alternatívaként jelenítettem meg az akciókutatások családját. A kutatási projektek részletes módszertani bemutatásával, saját kutatói kételyeim, reflexióim őszinte megvallásával vázoltam az alapokat a további akciókutatókhoz, és szándékom szerint szeretnék más szervezetkutatókat a részvételi módszertanok felé inspirálni.

Kutatásom alapvetően feltáró jellegű kutatás: célom az volt, hogy a – kutatás módszertani korlátai között – képet nyújtsak arról, mit gondolnak az EEM terület képviselői a tevékenységükhöz kapcsolódó etikai dilemmákról és helyzetekről. Remélem, hogy az általam felrajzolt kép **Magyarországon legalábbis vitára serkenti a szakmai közösséget**.

Kutatásom megkezdésekor a feltárás mellett az átalakítást is célul tűztam ki. Úgy gondolom, hogy kutatótársaim jobban megértették saját etikusságukat, az EEM tevékenységhez kötődő etikai dilemmáikat, fejlődtek ezen helyzetek megoldásában.

Remélem, hogy a kutatótársak kritikai reflexióra való képessége, etikai érzékenysége és elkötelezettsége tovább él a kutatás után is, és a kutatás közvetlen hatásaként létrejövő szervezeti változások mellett további, továbbgyűrűző szakmai és szervezeti változásokat is okoz.

Kutatásom elméleti és gyakorlati eredményeit egyaránt szeretném az oktatásban alkalmazni. A kutatás során használt **etikai eseteket** (a kutatótársak engedélyével) felhasználok az MA és posztgraduális szintű EEM oktatásban. A disszertáció eredményeire alapulva 2012 májusában elindult az első EEM etika tantárgy Intézetünk Humán menedzser kurzusán. A kooperatív kutatási módszertant pedig az eddiginél radikálisabb módon szeretném alkalmazni a diákokkal való munkában is.

1. Függelék

HR szervezeti csoport („A” csoport) dokumentumai

Kutatási meghívó - indító gondolatok

Kutatási terület, téma

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? – teszi fel a (költői) kérdést Steyaert és Janssens (1999) az Organization hasábjain, utalva az emberi erőforrás menedzsment (EEM) területén jelentkező egyik alapvető etikai dilemmára, az emberi lények erőforrássá való degradálására, az emberi méltóság kérdésére a modern szervezetekben. A munkaerő, mint kritikus szervezeti erőforrás jelentősége egyértelműen felértékelődött az utóbbi két évtizedben, ehhez kapcsolódva az emberi erőforrás menedzsment terület is stratégiai jelentőségre tett szert. Kérdés azonban, hogy a tevékenység – a szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban egyaránt jellemző – fókuszba kerülésével a kapcsolódó (rég-új) etikai kérdések is nagyobb hangsúlyt, több figyelmet kapnak-e?

Kutatásom fókuszában az EEM tevékenység, a tevékenységet végző és a szerepet viselő egyének és az ő szervezeti egységük, ezek etikai kérdésekkel való megbirkózása áll. Miközben a gazdaságetika területén – elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt – az érdeklődés robbanásszerű növekedéséről beszélhetünk az elmúlt két évtizedben, az emberi erőforrás menedzsment és etika témakörében maximum kismértékű élénkülést tapasztalhatunk (Pinnington et al., 2007; Deckop, 2006). A gazdaságetikai diskurzusokban természetesen már a kezdetektől megjelennek a munkavállalókhöz, munkavállalói jogokhoz kapcsolódó kérdések; a CSR területe foglalkozik a munkavállalókkal, mint az egyik legfontosabb érintett-csoporttal; az EEM szakirodalom is érint helyenként etikai kérdéseket, de kifejezetten a területre koncentrálnak elméleti munka és kutatás kevés van. Maga az EEM szakma sem kapott kiemelt fókuszot sem az egyéni etikus viselkedéssel, sem a munkahelyi szerepetikával foglalkozó szakirodalomban, ellentétben például az orvosi, rendőri, vagy akár a vállalati menedzsment tevékenységgel és szereppel.

Kutatásommal ennek a hiánynak a betöltéséhez szeretnék hozzájárulni, mert azt gondolom, hogy az EEM terület több okból is kiemelt fontossággal bír, és izgalmas tere az etikai kutatásoknak. Kiemelt fontosságát általánosságban alátámaszthatja a munkaerő, mint kritikus szervezeti erőforrás jelentőségének, és a kapcsolódó szervezeti terület stratégiai fontosságának felértékelődése az utóbbi két évtizedben (Legge, 2005). Közelebbről görcső alá téve a területet, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben több, egymásra építő – makro (társadalmi, gazdasági rendszer), mezo (vállalat és EEM szervezeti szint) és mikro (egyéni) – szinten, elvi és gyakorlati értelemben, stratégiai és operatív kérdésekhez kapcsolódva is értelmezhetünk etikai aspektusokat és kérdéseket. Makroszinten például alapkérdés, hogy a modern vállalati működés elméleti alapfeltevéseit és gyakorlatát mennyiben tekinthetjük etikusnak, illetve ha nem, vagy csak részben tekinthető annak, akkor egyáltalán hogyan értelmezhető az EEM etikussága. Az EEM szervezetnek jelentős, formális és informális szerepe lehet az egész vállalat etikusságának fejlesztésében (mezo szint): komoly hatása van arra, hogy mely etikai szempontok (mint pl. az igazságosság, egyenlő

bánásmód) milyen mértékben érvényesülnek az egyes EEM rendszerek kialakításában és működtetésében, operatív, napi szinten is dönteniük kell munkavállalók életét érintő, komoly etikai vonzattal bíró helyzetekben. Végül szervezeti és szakmai szerepeikben ezekkel a helyzetekkel találkozik az egyén, illetve az egyének csoportja (az EEM szervezet), ahol esetleg a magánéletben alkalmazott etikai értékeiktől eltérő morális elvárásokkal szembesülnek. Adott esetben maguk a szervezeti és szakmai szerepek is ellentétes elvárásokat hordoznak (például az EEM tevékenységhez köthető Ulrich (1997) féle alszerepek esetében az érdekképviselő és stratégiai partner). Mindezen túl az EEM tevékenység közvetlen és direkt hatással van a munkavállalók fizikai, szellemi és lelki egészségére, illetve családjaikra is: ezáltal komoly felelősséggel jár és további etikai kérdéseket vet fel (Reason & Bradbury, 2001). Ezen elméleti és gyakorlati szinten egyaránt értelmezhető aspektusok összességét a gazdaságetika egy speciális szakterületként, EEM etikának értelmezem (annak tudatában, hogy az általános gazdaságetikai diskurzusban is hangsúlyosan jelen vannak az emberi erőforrás menedzsmenthez kötődő kérdések).

Kutatási kérdéseim a következők:

- (1) Mit jelent a kutatásban résztvevők interpretációjában az „etikusság”, az „etikus viselkedés munkahelyi kontextusban”? Mit gondolnak a „magánéleti” etika és a „munkahelyi” etikusság közötti kapcsolatról, és miért? Milyen etikai, morális dilemmákról számolnak be az EEM feladatokhoz, szerephez kapcsolódva, ezek között milyen kapcsolatot észlelnek? Milyen EEM szerepekkel azonosulnak? Mit jelent értelmezésükben az „etikai bukás”, az „etikátlan viselkedés” a munkahelyen és EEM szerepben?
- (2) Milyen mentális modelleket, forgatókönyveket, szerepértelmezéseket észlelnek saját magukban ezekben a helyzetekben? Milyen kapcsolatot látnak etikai alapelveik, szándékaik és cselekedeteik, az elmélet és gyakorlatuk között? Hogyan látják morális képzelőerejüket?
- (3) A jelentkező etikai dilemmák, kérdések hatására hogyan alakul az egyéni etikusság, illetve ez hogyan járulhat hozzá a szervezeti etikussághoz?

Módszertan

Nézetem szerint ennek a témakörnek a valós megértése és a folyamatok feltárása, a problémát észlelő emberek (EEM szakértők) valós támogatása csak belülről, kooperatív módon, elmélet, akció és reflexió integrálásával lehetséges. Kutatásomban ezért a részvételi paradigmát, ezen belül egy kevésbé ismert módszert, a kooperatív kutatást (Heron & Reason, 2001) választottam.

A kooperatív kutatásban a kutatást kezdeményező kutató(k) nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hívnak meg az (őket érdeklő témájú) kutatásban való részvételtre. A kutatásba résztvevők egyenrangú felek (nem pedig passzív kísérleti alanyok), akik a kutatás minden fázisában (tartalmában és folyamatában, a tervezésben, adatgyűjtésben, értelmezésben egyaránt) demokratikus módon helyet kapnak, és részt vehetnek. A kooperatív kutatás a reflexió és cselekvés 4 szakaszát foglalja magába (Heron & Reason, 2001). Az első szakaszban a kutatótársak csoportja (általában 6-10 kutató) találkozik, megegyeznek a kutatás fókuszában, összeállítanak egy kérdéslistát, hogy mit szeretnének kutatni, kutatási tervet készítenek, illetve megállapodnak a mindenki által elfogadott kutatói normákban és szabályokban.

A második szakaszban a kutatótársak maguk is alanyokká válnak és akciókat hajtanak végre (egyenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül feljegyzik az eredményeket. A harmadik szakaszban elmélyednek a tapasztalatokban, teljesen bevonódnak a cselekvésbe; új értelmezés születik meg a kutatás fókuszában álló kérdésekről. A negyedik szakaszban a kutatótársak újra találkoznak, hogy megosszák a tapasztalataikat és értelmezéseiket, új gondolatok, ötletek születnek vagy újrakeretezik az eredeti gondolataikat, és döntenek az újabb cselekvési körőről.

A kutatások jellemzően 5-8 kutatási ciklusból állnak, amelyek időben teljesen rugalmasan alakíthatók: egyes kutatásokban intenzív, több napos együttlét alatt zajlik le a kutatás, mások adott rendszerességgel (hetente, kéthetente, havonta, félévente) találkoznak: ebből adódóan a kutatás időtartama néhány naptól több évre is kitolódhat.

Az elmondottakra építve olyan EEM csoportot keresek, akik nyitottak és érdeklődnek a téma és a módszertan iránt, fontosnak érzik a felvetett kérdéseket, illetve látnának fantáziát a kutatócsoporttá válásban, és 5-6 ciklus hosszúságú kutatásban, amelyben ők személyesen, a szervezetben levő EEM osztály, mint csoport, esetlegesen pedig az egész szervezet fejlődik, tanul. A kutatás tervezett ütemezése: 2011. május- 2011.december.

Köszönettel és üdvözléssel

Csillag Sára, tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék

Kutatási kérdések

Egyéni szintű kérdések	Csomópont
HR szakértő és a HR etika kapcsolata	
A HR munkatársainak, a személyeknek az etikussága, az értékrendje vagy a működése mennyire hat ki a HR etikai szintjére, vagy az etikusságára?	kapcsolat és kölcsönhatás – egyén/szervezet
Az egyének (a kutatócsoport tagjai) mennyire próbálnak meg idomulni a céghez, hogy HR etikai szempontból, hogy etikailag megfeleljenek?	kapcsolat és kölcsönhatás – egyén/szervezet
Amilyenek az emberek, olyan-e a HR működése, a HR rendszerek?	kapcsolat és kölcsönhatás – egyén/szervezet
Az egyének alakítják a HR összességének az etikusságát, vagy a HR szervezetnek az etikai hozzáállása alakítja az egyént?	kapcsolat és kölcsönhatás – egyén/szervezet
Mennyi múlik a vonalbeli vezetőn és egyéb érintetteken, illetve tud-e, és mennyiben tud érvényesülni az a HR, és a Hr-es egyéni etikai hozzáállása érvényesülni az egyes helyzetekben?	kapcsolat és kölcsönhatás – egyén/ egyéb érintettek
A HR-es egyén hol találja meg a helyét, és mennyire tud	szerepjátszás

idomulni, és mennyire tudja a személyiségét ketté szedni?	
Hogyan lehet az egyéni és hr szerepbeli hitelességet kezelni?	hitelesség- munkavállalói észlelés
Mit tehet a Hr-es, ha a munkavállaló egy akciót nem etikusnak lát, ugyan akkor nem látja abban azt a vitát, amit előtte a Hr-es és a vezető lefolytatott, etikai érvekre alapozva?	hitelesség- munkavállalói észlelés
Lehet-e etikus a HR-es, a HR szervezet, ha a munkavállalók észlelésében nem az?	hitelesség- munkavállalói észlelés

Szervezeti szintű kérdések a vállalat működése (etikussága) és a hr etika kapcsolata	Csomópont
A HR etikai szerepvállalása mennyire tisztázott a szervezetben?	HR etika- szervezeti etikusság
A HR etikusság elfogadott-e, látszik-e, van-e egyáltalán institucionalizált felelőssége?	HR etika- szervezeti etikusság
Mennyire kell, hogy jelen legyen a HR etika a szervezetben? Ez mennyire fontos szempont vagy mennyire viszi előrébb a céget, mennyire lesz ettől jobb a közösség?	HR etika – szervezeti teljesítmény
Az üzleti stratégiát, a vállalat stratégiáját hogyan tudja alátámasztani a HR etikussága?	HR etika – szervezeti teljesítmény
A HR etikai szerepvállalása mennyire tisztázott a HR-ben magában?	HR etika- szervezeti etikusság
A szervezet egészében megjelenő etikai alapelveket hogyan tudja a HR támogatni? Ezeknek az elveknek a HR általi befolyásolás-e etikus-e?	HR etika- szervezeti etikusság

Esetek

	probléma, eset, dilemma
1	XY egy gyeges kismama, aki négy órában dolgozik a Z. osztályon. Közben megpályázott egy pozíciót a számviteli területen, ahol több-körös beszélgetések, interjúztatások során kiválasztásra került, de a HR által kiadott, a pozíciónak megfelelő béránlatot visszautasította, hiszen ő egy magasabb besorolással és egy magasabb fizetéssel dolgozik jelenleg is az adott pozíciójában. Mi tehetett volna a HR a folyamatban? A munkavállaló, akinek nincs jó híre a szervezeten belül, nagyon megsértődött. Amikor a HR a béránlatot adta, akkor azt javasolta neki, hogy fogadja el a pozíciót és kezdjen el keresni egy másik állást. Egy HR-es egyáltalán adhat-e ilyen tanácsot?
2	Sikeres felvételi folyamat után megállapodtunk a jelölttel, hogy belép hozzánk egy hétfői napon. Mikor közeledett a belépés időpontja előtte 10 nappal felhívott, hogy a volt munkáltatója szeretné, ha még két hétig maradna, mert zárások vannak és sok munka van,

	átadás-átvétel miatt és nem tudnánk ebben támogatást adni. Akkor azt egyeztettem a területtel, hogy az én megítélésem arról szólt, hogy ez az ember nagyon lojális, egy megbízható valaki. Aki már ugyan kezd kikacsingatni valahonnan és érzelmileg már nem kötődik, mégis jól akar ott teljesíteni. A területen lévő közvetlen vezető ezt úgy élte meg, hogy még be sem lépett és már kéri a dolgokat. Egy kompromisszumban megállapodtunk, hogy egy hét. Ezt elfogadta a fiú. Be is lépett az osztályra, és az utána következő napon megkereste a HR-t az osztályvezetője, hogy beszéljünk, mert a fiú volt munkáltatója (informális utakon) megkereste, mert baj van a fiúval, egy héttel előbb otthagya a munkahelyét. Mit tegyen a HR, hogy rendezze az ügyet? A fiúnak kell-e tudnia a történetekről?
3	Egy munkavállaló öngyilkos lett, és két vezető eldöntötte, hogy nem teszik ki a fekete zászlót, mert ugye öngyilkos lett és nem érdemli meg. Mit tegyen a HR?
4	Munkavállaló, akinek borzasztó a teljesítménye. Mindenki tudja róla, hogy képtelen hozzáadott értéket teremteni. Saját szememmel láttam, hogy elalszik a megbeszéléseken. Mindennek ellenére egy magas státuszú besorolása és magas bére van. Nem olyan régen a terület vezetője egy létszámleépítés kapcsán megemlítette őt, hogy nézzek utána, hogyha esetleg megszűnne a munkaviszonya, akkor az mit jelentene neki. Ekkor derült ki számomra, hogy ő nyugdíjas is. Azt gondoltam, hogy tovább megyünk ebben a folyamatban és mégis le van zárva olyan oldalról, hogy kimondta a bankbiztonság vezetője, hogy nem vállalja fel mégsem ezt a döntést. Egyrészt szakmai kapcsolatrendszere van magas szinten, ami kockázatot jelenthet a szervezetre nézve...A másik ok, hogy ez a munkatárs rettenetesen beágyazódott a sportkörön, meg egyéb informális kapcsolatrendszeren a szervezetben, hogy mindenki tudja, hogy nem dolgozik, de azért mégis szeretjük az embert. Mit tehet a HR?
5	D szeretné átmenni egy másik területre időszakosan rotálni, és mi hivatalosan úgy tudjuk, ha jól értettem, hogy a vezetője azt mondta neki, hogy majd egy év múlva mehet. De a vezető a munkatársának azt mondta, hogyha talál maga helyett egy másik embert, aki odamegy addig, amíg ő nincs ott, csak akkor mehet. Beleszól-e ebbe a HR?
6	Az egyik külföldi felmondott október 31-ével magánéleti okok miatt és november 1-jével alá is írt egy szerződést Bécsben. Szomorúan írt egy levelet a munkáltató felé, hogy ő szeretné megkapni a bónuszát és nem is érti, hogy miért nem kaphatja meg. Beszélgettem a lánnyal elmondtam neki a szabály mögötti értelmezéseket. Mikor ezt megtettem, ő mondta hogy ezekkel a szabályokkal tisztában volt, rendben van az ő információval való ellátottsága, ezt el is ismerte. Utána elmondtam, hogy mindent értett, de ha visszajönne, annak a lehetőségét és imidzsét mi rontjuk. És az ő szájízét keserítjük, ha a szabályokat nem megszegve neki nem adunk bónuszt. Ezek után a munkáltatója mellé állt és egy olyan érvrendszert állítottak össze, ahol a külföldiség, meg a külföldi állampolgárság és ennek az itteni megítélése miatt külön eljárást kellene kezdeményezni, mint bárki mással a szervezetben.
7	Az adott munkatárshoz kapcsolódva többször van negatív észrevétel, de elsősorban nem a teljesítménye oldaláról, hanem a hozzáállása, a közösségben betöltött szerepe, a közösségre gyakorolt esetleges negatív hatása, többek között a hevesessége, kritikussága, érzelemvezérelt cselekedetei kapcsán. Hol van az a pont, amikor a vezető azt mondja, hogy már az össz-közösség érdekeit figyelembe véve nem tudja ezt tolerálni? És én, mint HR-es,

	mit nézzek előbb, hogy tudásilag, és szakmailag mennyire jó az ember vagy pedig, hogy milyen konfliktusokat okoz vagy milyen hozzáállása van a munkához vagy akár a céghez?
8	Az új vezető nem akar a titkárnővel együtt dolgozni. Nem tudjuk behelyezni a szervezet bármely munkakörébe, sem azért mert a végzettsége, és a tapasztalat sem, és most nincs üres állás. Én, mint HR-es teremtek egy olyan helyzetet, hogy még 5 hónapig bent tud maradni azért szervezetben, hogy ebből a szervezeten belül keressen állást, és mindent megteszek, a különféle vezetői környezetemre ráhatok, hogy ezt a helyzetet fent tarthassam. Majd mikor én 5 hónap után azt mondom, hogy elnézést, remélem, hogy már van munkahelyed, de nem tudom tovább fent tartani ezt a helyzetet, olyan szemrehányást kapok és olyan negatív hozzáállást, hogy majdnem egy jogással jön felém, és próbál mindenféle támadási felületet találni rajtunk. Én ebben a helyzetben mikor vagyok etikus?
9	Fölvegyek-e három hónapra egy embert, mert kell, és tudom, hogy elküldöm a harmadik hónap végén következmények nélkül.
10	Jövőre a nyugdíjszabályok változásából adódóan kedvezőbben mehet nyugdíjba, ezért azt mondjuk, hogy menjen táppénzre. Oldja meg valahogy, csak ne legyen itt.
11	Elmondod-e annak az embernek, akiről azt gondolod, hogy abszolút tehetségtelen és itt melepszik és nem éri meg a pénzét, miközben ki akarják rúgni és te azért vagy ott, hogy őt segítsd, és lelkileg megpróbáld elfogadtatni vele, amikor ő maximálisan meg van arról győződve, hogy ő a világ közepe és mindenki hülye.
12	A számvitelen a vezető lát bizonyos kifizetéseket, amik nem a szabályok szerint vannak, a vezetők esetében. A vezető nyugodtan csinálhatja belőle etikai kérdést, hiszen súlyos dologról van szó. De inkább odajön a HR vezetőhöz, hogy xy, ezt csinálta, a HR vezető meg oda megy a vezetőhöz és azt mondja, hogy ezt most csináld vissza és soha többet ne... Ha ezt az esetet egy etikai bizottság elé menné, akkor az adott vezető munkaviszonyába kerülne. Mi a helyes?
13	Egy minőségi cserére szánt kollegának miért nem fizetjük ki az előnyugdíjazását?
14	Munkavállalónak 13 éve van munkaviszonya és abból 10 évet fizetés nélkül töltött, tehát ő jogosult a 10 éves jubileumi összegnek a kifizetésére. Rendben van ez így?
15	Mi van akkor, ha a szakszervezet nem képviseli igazából a munkavállalókat (azaz leginkább a munkaruha kérdése foglalkoztatja őket)? Súlyos-e nekik a HR?
16	Két munkavállalót veszünk fel. Az egyiknél az ajánlatra rá kellett tennünk még, és újra ajánlatot tenni. És annak az illetőnek kevesebb volt a tapasztalata, mind életkorban, mind szakmailag. És arra jött ez a másik kollega, akit tudtuk, hogy nem kell azt az árat megadni, hiszen neki kevesebb is elég lesz, mert szorult helyzetben van, el kell jönnie a cégtől. Mekkora ajánlatot adjunk?
17	Etikus-e, hogy a munkanélküli pályázónak a bérkalkulációban helyből 10%-kal kevesebbet ajánlunk?

Részlet a saját kutatás naplóból – jegyzetek a 2. megbeszélés után, este

- Nagyon félnek attól, hogy olyan akciót csináljunk, ami a való életben vizsgálja a Hr etika kérdését, azzal együtt érdekes, hogy azt mutatják, hogy hihetetlen magabiztosak, szilárd az értékrendjük, és egyben azt gondolják, hogy a Hr-nek nagyon magas a presztízse a szervezeten belül, de mégis félnek attól, hogy akármilyen küldő érintettől, vezetőől, munkavállalótól véleményt kérjenek ezzel kapcsolatban.
- Elég jelentős vélemény-különbségeket észlelek: egyik pólus Zitánál: rugalmasság, hatékonyság, konkrét esetek mérlegelése, és itt dől el, hogy mi az etikus; másik pólus: ők meg irányelveket szeretnének, és az irányelvek alól nincs kivétel, és ez az etikus.
- Kitartás, szilárdság, megingathatatlanság vs humánus, tekintetbe venni az emberek igényeit, és erre reflektálni. úgy tűnt, hogy találtak konszenzust, de úgy éreztem, hogy ez az egymásnak való megfelelésből, a Zsófinak, vagy nekem való megfelelésből származik
- Érzek egy tapintható, de jelenlévő ellenségességet, gyanakvást, direkt meg nem értés, kukacoskodást – bár rábólintottak, hogy részt vesznek, de adott pillanatban ez teher, de a Zsófi miatt, egymás miatt, miattam csinálják, ezt nyilván nem mondhatják ki, de ez rám vetül
- Olyan szempontból is gyanakvóak, hogy azt gondolják, hogy nem értem őket. Próbálom bontogatni, de egyenlőre nehéz.
- Ez a dilemma, cselekedet és értéknél is látszódott, van törésvonal ,de úgy tesznek, mintha nem lenne. A kutatási kérdések az jó volt. Az más kérdés, ha ennyire félnek attól, hogy kilépnek a vállalat felé, akkor hogyan is kaphatnának választ arra a kérdésre?

2. függelék

HR szakmai csoport („B” csoport) dokumentumai

Kooperatív kutatási meghívó

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? – teszi fel a (költői) kérdést Steyaert és Janssens (1999) az Organization hasábjain, utalva az emberi erőforrás menedzsment (EEM, HR) területén jelentkező egyik alapvető etikai dilemmára, az emberi lények erőforrássá való degradálására, az emberi méltóság kérdésére a modern szervezetekben. A munkaerő, mint kritikus szervezeti erőforrás jelentősége egyértelműen felértékelődött az utóbbi két évtizedben, ehhez kapcsolódva az emberi erőforrás menedzsment terület is stratégiai jelentőségre tett szert. **Kérdés azonban, hogy a HR tevékenység fókuszba kerülésével a kapcsolódó (rég-új) etikai kérdések is nagyobb hangsúlyt, több figyelmet kapnak-e?**

Kutatásom fókuszában a HR tevékenység, a tevékenységet végző és a szerepet viselő egyének (a HR szakemberek) és az ő szervezeti egységük (a HR szervezet) etikai kérdésekkel való megbirkózása áll. Miközben a gazdaságetika területén az érdeklődés robbanásszerű növekedéséről beszélhetünk az elmúlt két évtizedben, a HR és etika témakörében maximum kismértékű élénkülést tapasztalhatunk (Pinnington et al. 2007; Deckop 2006). Pedig saját, összetett etikai dilemmái mellett az EEM szervezetnek jelentős, formális és informális szerepe lehet az egész vállalat etikusságának fejlesztésében: komoly hatása van arra, hogy az egyes etikai szempontok (mint pl. az igazságosság, egyenlő bánásmód) milyen mértékben érvényesülnek az egyes HR rendszerek kialakításában és működtetésében, operatív, napi szinten is dönteniük kell munkavállalók életét érintő, komoly etikai vonzattal bíró helyzetekben. **Lehet-e etikus a vállalat, ha etikátlan a HR tevékenység? Lehet-e etikus a HR tevékenység, ha etikátlan a vállalat? A HR etikusságának kérdésköre vizsgálatra érdemes, releváns és összetett kérdéskör.**

A kutatás módszertana – kooperatív kutatás

Az alapkérdés: hogyan értelmezzük az egyéni és a szakmai területre jellemző etikusságot? Nézetem szerint ennek a témakörnek a megértése és a folyamatok feltárása csak az érintettek, a problémát észlelő és tapasztaló emberek (HR szakértők) bevonásával, kooperatív módon, elmélet és gyakorlat integrálásával lehetséges. Kutatásomban ezért az **akciókutatások családjából a kooperatív kutatást** (*collaborative research*, Heron és Reason, 2001) választottam és **a kutatócsoportba a fenti kérdés iránt érdeklődő HR szakembereket várok.**

A kooperatív kutatásban a kutatást kezdeményező kutató nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hív meg az (őket érdeklő témájú) kutatásban való részvételre. A kutatásban résztvevők a kutatóval és egymással is egyenrangú felek (nem pedig passzív kísérleti-, vagy ennél valamivel aktívabb interjúalanyok), akik a kutatás minden fázisában demokratikus módon helyet kapnak, döntéseket hozhatnak, irányokat, hangsúlyokat jelölhetnek ki és saját tevékenységüket is a kutatás szemüvegén keresztül kezdik el szemlélni, azaz a hétköznapokban is tudatosabban cselekszenek. A kooperatív kutatás tulajdonképpen az

egyéni és csoportos önreflexiót, egymás támogatását és a tudatosabb cselekvést egyaránt magába foglalja.

Az első szakaszban a kutatótársak csoportja (általában 6-10 kutató) találkozik, megegyeznek a kutatás fókuszában, összeállítanak egy kérdéslistát, hogy mit szeretnének kutatni, kutatási tervet készítenek, illetve megállapodnak a mindenki által elfogadott kutatói normákban és szabályokban.

A második szakaszban a kutatótársak maguk is alanyokká válnak és akciókat hajtanak végre (egyenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül feljegyzik az eredményeket. Végül a kutatótársak újra találkoznak, hogy megosszák a tapasztalataikat és értelmezéseiket, új gondolatok, ötletek születnek vagy újrakeretezik az eredeti gondolataikat, és döntenek az újabb cselekvési körökről.

A kutatások jellemzően 3-6 kutatási ciklusból állnak, amelyek időben teljesen rugalmasan alakíthatók: egyes kutatásokban intenzív, több napos együttlét alatt zajlik le a kutatás, mások adott rendszerességgel (hetente, kéthetente, havonta, félévente) találkoznak: ebből adódóan a kutatás időtartama néhány naptól akár több évig is tarthat.

Kiket hívok és várok ebbe a kutatócsoportba?

Olyan HR szakembereket hívok, akik jelenleg is HR-esként dolgoznak, nyitottak és érdeklődnek a HR etika témája és a kooperatív módszertan iránt, és látnának fantáziát abban, hogy kutatócsoportot alkotva együtt kutassunk és fejlődjünk egy bizalmon alapuló közösségben.

A kutatás várhatóan öt-hat alkalommal, nagyjából kettő (maximum három) órás elfoglaltságot jelent 2011. November-2012. februárjában, közösen előre egyeztetett (valószínűleg késő délutáni) időpontokban.

Amennyiben érdekel a téma, és részt vennél közös kutatásunkban, jelentkezésedet november 2.-ig várom a sara.csillag@uni-corvinus.hu címen, vagy a 20-459-67-25 telefonszámon.

Köszönettel

Csillag Sára

tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék

Kutatási kérdések

Kérdések	Csomópont
Van-e, létezhet-e HR etika a szervezeti etikán kívül?	EEM Etika-szervezeti etika
Hogyan él meg a HR „pufferszerepét” a HR-esek? Mi az elvárt viselkedés ebben a puffer szerepben? És mikor van pufferszerep és mikor nincs?	Szerep és elvárások
Milyen „megfelelési kényszerek” vannak a HR-esek fejében?	Szerep és elvárások

Ezek honnan jönnek? Léteznek-e egyáltalán? Mit lehet kezdeni velük?	
Van-e a HR-nek önállósága? Létezhet-e partneri szerep? Van-e lehetősége irányítani, kooperálni vagy csak megfelelni szeretne?	Szerep és elvárások
Lehet-e etikai kódexet létrehozni, írni a HR számára? Kell egyáltalán?	EEM Etika-szervezeti etika
Támogató vagy kiszolgáló a HR? Kinek vallja magát? És ehhez képest hogyan cselekszik?	Szerep és elvárások
Mire jó a HR? Van-e létjogosultsága a HR-nek? Ha csak kiszolgál a HR, el fog sülyedni?	HR jövője
Igaz-e, hogy a HR tevékenységben az etikai dilemmák mind szerepkonfliktusból származnak?	Szerep és elvárások

Kikristályosított kérdések

„A” blokk: etikai kódex

HR etikai kódex (kell-e, mi legyen benne, hogy viszonyul a szervezeti etikai kódexhez)

„B” blokk: Hr szerep, HR-es identitás

B1 Mi a HR-es identitása? Milyen szerepeket vall magáénak? Van-e konfliktus ezek között? Ebből milyen etikai problémák adódnak? És hogyan cselekszik?

B21 Mi a HR képe önmagáról? Milyen a szervezet észlelése a HR-ről? Ebből milyen etikai dilemmák következhetnek?

B22 A HR-esek etikai dilemmáikban milyen elvárásokat észlelnek a többi érintett felől?

„C” blokk: HR jövője

Mit tudunk tenni azért, hogy a HR 15 év múlva (etikusan) működjön?

Esetek

	probléma, eset, dilemma
1	Magasabb szintű pozícióba sorolás béremelés nélkül. A munkavállaló bele is egyezne. Mit tesz a HR-es?
2	A vezető ígérete ellenére a nyugdíjazáskor a távozó munkavállalót megillető minimális feltételeket sem szándékozik biztosítani. A HR-esnek feladata tájékoztatni a munkavállalót jogairól?
3	A teljesítményértékelési rendszer a csapattársak egymással történő versenyeztetését generálja (nem lehet a csapat átlaga közepesnél jobb). Etikus-e?
4	DC eredményeket nem lehet kommunikálni aggregált formában sem, mert jobb eredményt ért el a hierarchiában alacsonyabban lévő szint.
5	Etikus-e a megváltozott munkaképességű jelölt kiválasztása, amennyiben közrejátsszik, hogy anyagilag kedvezőbb a munkáltató számára a foglalkoztatása (bértámogatás vehet utána igénybe ill. nem kell fizetnie a rehabilitációs járulékot)?

6	A felvételi folyamatban a jelölteknek mit mondunk egy pozícióról olyan bővülés esetén, amikor mi sem vagyunk egészen tisztában az újonnan érkező pozíciókkal
7	A cégen belül még nem kommunikált kompenzációs változást kifelé sem lehet kommunikálni - külső jelölteknek az épp érvényben lévő (de lehet, hogy megváltozó) belépésük után már lehet hogy nem lesz igaz.
8	A vezetőképzés - általában olyan fennkölt modulokból áll, mint motiváció, érdekérvényesítés, csapatépítés, stratégia stb. Ugyanakkor a vezetői munka jelentős része nyilván mint amilyen az a valóságban nem kap helyet. A képzés más képet fest a vezetői munkáról, adminisztráció nálunk, ami a képzésben.
9	A cégben a bérkifizetés nem teljesen fedi a ledolgozott munkaórák + túlórák számát, szükséges lenne - akár munkabiztonsági okokból is - a munkaidők csökkentése és/ vagy új emberek felvétele, de az üzlet ezt nem hagyja jóvá üzleti okokra hivatkozva. Érdemes/ meddig érdemes a HR-esnek elmennie ebben a kérdésben, hogy védje az álláspontját?
10	Munkaalkalmassági vizsgálaton egy fizikai dolgozót alkalmasnak nyilvánítanak, de nem végezhet 'nehéz fizikai munkát'. Az alkalmasság határán van, alapvetően a munkáltatón múlik, hogy engedélyezi-e, hogy tovább dolgozzon. Az üzletnek jó, ha megmarad a bevált munkaerő, maga a munkavállaló is nagyon szívesen maradna. Vállalja a HR-es a kockázatot, és foglalkoztassa a cég tovább a munkavállalót, vagy ne?
11	Meddig szükséges egy HR-es jelenléte? Adott egy középvezetői coaching tréning, ahol a HR-es jelenléte amiatt indokolt, mert a tréning anyaga alapján kell a szervezet egy részének további támogatást nyújtania. A tréningen bizalmas információkra derülhet fény a középvezetők körében, amelyek lehet, hogy őszintébben megjelenhetnek a tréningen, ha a HR-es nincs jelen. Legyen ott a HR-es a tréningen, vagy ne, esetleg csak bizonyos részeket hagyjon ki?
12	Egy anonim szervezetfejlesztési kérdőíves felmérés során a HR-esnek olyan információk jutnak a birtokába, amelyek kritikusak lehetnek a szervezet jövője szempontjából, de ha ezeket megosztja másokkal, sérül az anonimitás. Mit lehet tenni?
13	Szakképzési hozzájárulás megszűnik most jan.1-től. Kiderült év végén, hogy az előző évből még maradt elég sok pénz. A HR szakmai vezető kitalálta, hogy "papíron" költsük el egy tréningcéggel, aztán majd idén le-tréningezik náluk az összeget. Ehhez az kellett, hogy a "résztvevő" dolgozókkal felnőttképzési szerződést kell kötni, illetve a "jelenléti" íveket is aláírják, tehát teljes lepapírozással megtámogatni az egészet. A HR vezető az előkészületeket megtette, beszervezte a tréningcéget, mindent leegyeztetett velük. Az eggyel alatta lévő HR beosztottat kérte meg arra, hogy nevezzen meg olyan dolgozókat, akik hajlandóak fals szerződést kötni és fals jelenléti aláírni, majd ha megvan, beszélje le velük a dolgot, illetve az aláírásokat is gyűjtse majd be. A HR beosztott erre nemet mondott, mondván, hogy ő nem szeretne okirat hamisításra embereket rávenni, illetve amellet agitálni a cégen belül.
14	A felvételinél már minden sínen van, ki van választva a hölgy jelölt, megállapodásra kerülne sor és a jelölt az ajánlatadásakor jelzi, hogy egyébként terhes. Mi ilyenkor szerintetek a helyes, a jó, a megfelelő reakció?
15	Az éves díjazási folyamat átalakult egy mindenki által lesajnált rendszerré, ahol mindig azok kaptak, akik már többször, ezért inkább volt elvárt (jár nekem), mint motiváló. javaslatom alapján átalakítottuk egy ajánlason alapuló rendszerré. ahol a jelölésekből egy a vezetőségből, és a szakszervezet képviselőiből álló zsűri döntött, és az évvégi ünnepségen felolvastuk az összes jelölés szövegét. a szakszervezeti bizalmi egyébként a CFO sógora volt
16	A nagy cég második embere rá akart venni, hogy az adórendszer kikerülésével alkalmazzunk egy külföldit, nem mentem bele. Majd miután felkért rá, finoman szembesítettem azzal, hogy mennyire ellentétesek az elképzelései a saját beosztott vezetőiéhez képest.

17	A cég nem volt rendben munkajogilag. Ezt a régebb óta itt dolgozók csak magukban hangoztatták, én elmondtam a HR vezetőségnek, akik felkértek, hogy írjam össze mivel van baj. Megtettem, és felraktam a csak HR-esek által elérhető meghajtóra, amiért a vezetőség fegyelmit akart adni.
18	Két cég összeolvadt, mivel ez hosszabb folyamat volt, az erőviszonyokat is figyelembe véve úgy alakítottam a kisebbik cég HR folyamatait, hogy az összeolvadás során az ott dolgozók kevésbé érezzék fájdalmasnak, és befolyásolva a nagyobbik HR folyamatait, még külsőként
19	Elefántcsont-torony típusú HR-be érkeztem, ahol a HR jobban tudta a dolgokat az üzletnél. Mivel én kérdeztem is a szakterületek vezetőitől, ezért egyszer csak kialakult, hogy bár a vezetőm volt a HR kontakt, az ő véleménye után megkérdezték az enyémet is. Lett a jó HR-es, meg a rossz HR-es, azaz nem egységes kép alakult ki a HR-ről.
20	Leépítés kg takarékosági okokból - két ember közül kell választanom, és elküldenem az egyiküket. Stratégiai szempontból egyik sem kulcsszereplő, de mind a ketten több, mint 5 éve vannak a cégnél, hasonlóan közepes teljesítménnyel. Vezetőként az egyik kifejezetten irritál (pedig kevés ilyen ember van:-), neki (férfinek) két, általános iskolás korú gyereke van, és sok haverja cégen belül. A másik "jelölt" egyedülálló nő, neki valószínűleg rosszabbak az elhelyezkedési esélyei. Nekem kell döntenem, nem tudom áttolni másra.
21	Egyik vezetővel (szerintem) igazságtalan módon kivételezik a HR igazgató (olyan nem szabályozott juttatásokat, kedvezményeket kap, amelyekről más nem is tudja, hogy léteznek), lényegében azért, mert nagyon jóban vannak. Ezekről én is csak véletlenül tudok. Másik alkalmazott hozzám fordul, hogy kaphat-e hasonló jelleg kedvezményt? Mit teszek?
22	Kismama elmegy szülni, de nem szeretném visszavenni – ezt mikor kommunikáljam felé?
23	Etikus-e referenciát kérni, illetve etikus-e kizárólag egy negatív referencia miatt nem továbbjuttatni valakit a kiválasztási folyamatban (pl. az üzleti vezető kérésére)
	Anonim kutatásnál néhány szervezeti egység nagyon rossz eredményt mutat szervezeti elkötelezettség szempontjából, és az itt dolgozók számos negatív észrevételt fogalmaznak meg vezetőikkel kapcsolatban. A cég vezető követeli, hogy mondjam meg, melyek ezek a szervezeti egységek. Mikor én ezt visszautasítom, a főnökömhöz fordul. Ő utasít, hogy adjam ki neki az adatokat.
24	Egy leépítés során lehessen pályázni a megmaradó pozíciókra készségek, korábbi tapasztalatok alapján, vagy a vezetőség jelölje ki, hogy kik fogják betölteni a posztokat?
25	Ha valakit elküldünk, milyen feltételekkel küldjük el – pl. hogyan kezeljük az attitűdproblémás munkavállalókat/ a szervezeti átalakítás miatt elküldött kollégákat?
26	Mennyire szigorúan alkalmazzuk a politikákat, ill. lehetséges-e kivételeket tenni ezek alól?
27	Visszautasításnál mit mondunk? A valódi okot (pl. nem volt meg a szimpátia a vezetővel), vagy valami mást jelölünk meg okként?
28	Mit tegyünk egy olyan esetben, ha egy jelölt túl sokat kér – összehasonlítva a szervezetben azonos szinten dolgozó kollégák bérével.
29	Mikor pályáztatunk meg belülről egy pozíciót, és mikor veszünk fel külső jelölteket?

Részlet a saját kutatás naplóból – jegyzetek a 3. megbeszélés után, este

- A mai alkalmon nagyon alacsony volt az energiaszintem. Szerencsére Adri és Ada nagyon energikusan érkeztek.

- Andi azokra is gondol, akik nincsenek („Zsóka biztosan azt mondaná, hogy...”) – szolidaritás, csoportösszetartás jelen van. Ez váratlan számomra, hiszen még alig ismerjük egymást.
- Nagyon magas, tapintható volt a kompromisszumra való törekvés. Folyamatosan mindenki „illesztette” saját szavait, figyelt a többiekre.
- A megbeszélés végére hárman maradtunk, hihetetlen hatékonyan és gyorsan kigondoltuk a minieseteket. Döbbenetes, hogy három ember mennyivel gyorsabban dönt, mint hét. Kíváncsi vagyok, hogy a többiek mit szólnak, mennyire fogadják majd el. Én írok egy kezdő változatot, és a két lány korrigálja.
- Jó, hogy a megbeszélések között is van e-mailes kommunikáció. Ez nagyon más, mint a másik csoportban.
- Az első feladat-átadás megtörtént - Imre írt a táblára.
- Nagyon sokszor előjön a normázás, a relativizmusba való átcsúszás, ez láthatón egy kulcsfogalom lesz majd.
- Időnként úgy érzem, hogy lehetetlen feladatra vágyunk, nem lehet megalkotni a közös és használható etika definíciót. Időnként úgy érzem, hogy az ennél való hosszas időzés felőröl minket, elszívja az energiákat.
- A csoportban nagyon szeretnék valami nagyot csinálni! Többször felmerült a blogolás, jövőbeli nagy, kérdőíves kutatások ötlete. Ilyenkor nehéz visszatérni a realitások talajára.

Hivatkozások

1. Aasland, D. G. (2009): *Ethics and Economy: After Levinas*. London: MayFlyBooks.
2. Ackers, P. (2009): Employment ethics. In: Redman, T., Wilkinson, A. (eds): *Contemporary Human Resource Management*. London: Prentice Hall. pp. 450-471.
3. Alford, H. J., Naughton, M. J. (2004): *Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. (Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organisation)* Budapest: Kairosz.
4. Alvesson, M., Deetz, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutató számára (Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies) Kovász. 2(2), 3-31.
5. Alvesson, M., Deetz, S. (2005): Critical theory and postmodernism: approaches to organisational studies. In: Grey, C., Willmott, H. (eds): *Critical management studies: A reader*. Oxford: Oxford University Press. pp. 60-106.
6. Alvesson, M., Willmott, H. (1996): *Making Sense of Management: a critical introduction*. London: Sage.
7. Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M. (2008): Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333.
8. Angyal, Á. (2003): *Nézetek az erkölcsről (Perspectives on moral)*. Budapest: Aula.
9. Angyal, Á. (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős vállalatirányítás (Corporate social responsibility, corporate governance)*. Budapest: Kossuth Kiadó.
10. Anzenbacher, A. (1993): *Bevezetés a filozófiába (Einführung in die Philosophie)*. Budapest: Herder Kiadó.
11. Anzenbacher, A. (2001): *Keresztény társadalometika (Christliche Sozialethik. Einfhruung und Prinzipien)*. Budapest: Szent István Társulat.
12. Applbaum, A. (1999): *Ethics for adversaries*. Princeton: Princeton University Press.
13. Ardach, D. (2007): The ethical basis for HRM professionalism and codes of conduct. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 152-170.
14. Arendt, H. (2001): *Eichmann Jeruzsálemben (Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil)*. Budapest: Osiris.
15. Arisztotelész (1971): *Nikhomakhoszi etika (Nicomachean Ethics)*. Budapest: Magyar Helikon Kiadó.
16. Arnold, D., Hartman, L. (2003): Moral imagination and the future of sweatshops. *Business and Society Review*, 108(4), 425-461.
17. Ashkanasy, N. M., Windsor, C., Trevino, L. K. (2006): Bad Apples in Bad Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473.
18. Awasthi, V. N. (2008). Managerial Decision-Making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 207–223.
19. Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (The Practice of*

- Social Research*). Budapest: Balassi Kiadó.
20. Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kováts, K., Takács, S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Strategic Human Resource Management)*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
 21. Balázs, B. (2011): Kooperatív kutatás a hazai élelmiszer-hálózatok elősegítésére (Cooperative inquiry aiming to facilitate alternative agro food-networks). In: Pataki, Gy., Vári, A. (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
 22. Barnard, C. (1938): *The functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 23. Bauman, Z. (1993): *Postmodern ethics*. Oxford: Wiley-Blackwell.
 24. Beachamp, T., Bowie, N. (2004): *Ethical theories and business practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 25. Beer, M., Lawrence, P., Mills, D., Walton, R. (1985): *Human Resource Management*. New York: Free Press.
 26. Bellefeuille, G., Hemingway, D. (2006): A Co-operative Inquiry into Structural Social Work Students' Ethical Decision-Making in Field Education. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 3(2).
 27. Bennington, L. (2007): HR managers as ethics agent of the state. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp.137-151.
 28. Bentham, J. (1777): Bevezetés az erkölcsök és a törvényhozás alapelveibe (Introduction to Principles of Moral and Legislation). In: György, M. (ed): *Brit moralisták a XVIII. században*. Budapest: Gondolat Kiadó. pp. 660-690.
 29. Bentham, J. (1983): Deontology; together with a table of the springs of action; and the article on utilitarianism. Oxford: Clarendon Press.
 30. Berle, A., Means, G. (1968): *The modern corporation and private property*. New Jersey: Transaction Publishers.
 31. Bird, F. B. (2005): Moral muteness. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 360-363.
 32. Bird, F. B., Waters, J. A. (1995): The moral muteness of managers. In: Stackhouse, M. L. (ed): *On moral business: Classical and contemporary resources for ethics in economic life*. Wm. B. Eerdmans Publishing Company. pp. 888-897.
 33. Blakie, N. (2009): *Designing Social Research*. Cambridge: Polty Press.
 34. Blasi, A. (1980): Bridging Moral Cognition and Moral Action: A Critical Review of the Literature. *Psychological Bulletin*, 88(1), 1-45.
 35. Bloomberg, L., Volpe, M. (2008): *Completing your qualitative dissertation*. London: Sage.
 36. Boda, Zs., Radácsi, L. (1996): *Vállalati etika (Corporate ethics)*. Budapest: BKE Vezetőképző Intézet.
 37. Bokor, A. (2010): *HR Tükör Kutatási eredmények (HR Mirror Research results)*. Budapest: (kézirat).
 38. Bokor, A., Toarniczky, A. (2005): HR Mirror - the case of Hungary. HR roles and competencies: self-definition and expectations towards HR from critical

- organizational actors. Conference paper, *EGOS*.
39. Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005). Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary I.) *Vezetéstudomány*, 36(1), 33-47.
 40. Bokor, A., Bíró, K., Takács, S., Kováts, G., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary II.) *Vezetéstudomány*, 36(2), 16-31.
 41. Bokor, A., Szóts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K., Szilas, R. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment (Human resource management)*. Budapest: Aula.
 42. Boog, B. (2003): The emancipatory character of action research, its history and the present state of the art. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 13(6), 426-438.
 43. Bolton, S., Houlihan, M. (2007): *Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, practice and workplace context*. New York: Palgrave Macmillan.
 44. Bowen, D., Galang, M. C., Pillai, R. (2002): The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management*, 41(1), 103-122.
 45. Bowie, N. (2002): *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing.
 46. Bowie, N. (1998). The Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1083-1092.
 47. Boxall, P., Purcell, J. (2007): Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility and legitimacy. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp.66-80.
 48. Bratton, J., Gold, J. (2007): *Human Resource Management Theory and Practice*. London: MacMillan.
 49. Brewis, J. Wray-Bliss, E. (2008): Re-searching Ethics: Towards a More Reflexive Critical Management Studies. *Organization Studies*, December 2008, 29 (12), 1521-1540.
 50. Brinkmann, J. (2002): Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 159-177.
 51. Brinkmann, J. (2009): Putting ethics on the agenda for real estate agents. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 65-82.
 52. Bunderson, J. S. (2001): Normal injustices and morality in complex organizations. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 181-190.
 53. Burrell, G., Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
 54. Butterfield, K. D., Trevino, L. K., Weaver, G. R. (2000): Moral awareness in business organisations: influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7), 981-1018.

55. Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
56. Caldwell, C. et al.: (2011): Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship', *Journal of Business Ethics* 98:171–182
57. Cameron, K., Caza, A. (2005): Developing strategies and skills for responsible leadership. In: Doh, J., Stumpf, S. (eds): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. UK: Edward Elgar. pp. 87-111.
58. Cardy, R., Selvarajan, T. (2006): Beyond rhetoric and bureaucracy. Using HRM to add Ethical Value. In: Deckop, J. R. (ed): *Human Resource Management Ethics*. Connecticut: Information Age Publishing. pp. 71-85.
59. Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(Jan-Febr), 143-153.
60. Carroll, A. B. (2008): A history of corporate social responsibility. Concepts and practices. In: A. Crane (ed): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. UK: Oxford University Press. pp. 19-46.
61. Carroll, A. B. (1979): A three dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
62. Cascio, W. (1992): *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. Singapore: McGraw Hill.
63. Cascio, W. (2009): *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. Singapore: McGraw-Hill.
64. Chen, D., Mills, A., Werhane, P. (2008): Tools for Tomorrow's Health Care System: A Systems-Informed Mental Model, Moral Imagination, and Physicians' Professionalism. *Academic Medicine*, 83(8), 723-732.
65. Chia, A., Mee, L. S. (2000): The effects of issue characteristics on the recognition of moral issues. *Journal of Business Ethics*, 27(3), 255-269.
66. Christie, P. (2005): Education for ethical imagination. *Social alternatives*, 24(4), 39-44.
67. Ciulla, J. (1998): Imagination, fantasy, wishful thinking and truth. *Business Ethics Quarterly*, 99-107.
68. Ciulla, J. (2005): Integrating leadership with ethics: is good leadership contrary to human nature? In: Doh, J., Stumpf, S. (eds): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. UK: Edward Elgar. pp.159-179.
69. Ciulla, J., Martin, C., Solomon, R. (2007): Introduction. In: J. Ciulla, C. Martin, R. Solomon (eds): *Honest work. A business ethics reader*. Oxford: Oxford University Press. pp. 1-16.
70. Collier, J. (2006): The Art of Moral Imagination: Ethics in the Practice of Architecture. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 307-317.
71. Conner, J., Ulrich, D. (1996): Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
72. Cortright, S., Naughton, M. (2002): *Rethinking the purpose of business*. Indiana: University of Notre Dame.
73. Covey, S. (1989): *Seven Habits of Highly Effective People*. US: Free Press Publishing.
74. Crane, A., Matten, D. (2007): *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

75. Csapó, B., Csirikné, C. E., Pukánszky, B., Vidákovich, T. (1994): *Neveléstudományi szöveggyűjtemény (Pedagogy Textbook)*. Pécs: JATEPress.
76. Csillag, S. (2010): A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók (Corporate Social Responsibility and the Employees). *Munkaügyi Szemle*, 54(1), 65-74.
77. Csillag, S., Hidegh, A. L. (2010): Toward "Mental Accessibility". Changing mental obstacles of future HR experts concerning the employment of disabled people (conference paper). *11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Pécs, June 2-4. 2010*
78. Csirikné, C. E. (1994): Kohlberg morális fejlődés elméletének stádiumai (The stages of Kohlberg's moral development theory). In: Csapó (ed): *Neveléstudományi Szöveggyűjtemény (Pedagogy Textbook)*. Pécs: JatePress.
79. Dachler, H. P., Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical consideration in implementing and human resource management. *Journal of Business Ethics* (8), 597-606.
80. Darley, J. M., and Batson, C.D. (1973): From Jerusalem to Jericho: A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 27, 100-108.
81. De Cieri, H., Kramar, R. (2005): *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*. North Ryde, N.S.W: McGraw Hill.
82. de Colle, S., Werhane, P. H. (2008): Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs? *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751-764.
83. De Cremer, D. (2009): Psychology and ethics. In: De Cremer, D. (ed): *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. pp. 3-13.
84. De Cremer, D., van Dijk, E., Folmer, C. (2009): Why leaders feel entitled to take more. In: De Cremer, D. (ed): *Psychological perspectives on ethical behaviour and decision making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. pp. 107-119.
85. de Geer, H. (2002): Business and Society. In: Zsolnai, L. (ed): *Handbook of Business Ethics. Ethics in the Economy*. Bern: Peter Lang Publishing. pp. 59-80.
86. De George, R. T. (1999): *Business Ethics*. NY: Simon and Schuster.
87. Deckop, J. (2006): *Human Resource Management ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
88. Delbridge, R., Keenoy, T. (2010): Beyond managerism? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817.
89. Denzin, N., Lincoln, Y. (2000): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
90. Douglas, C. (1999): *From surviving to thriving: black women managers in Britain. PhD thesis*. University of Bath: Centre for action research in professional practice.
91. Drucker, P. (1974): *Management tasks, responsibilities, practices*. New York: Harpes and Row.
92. Etzioni, A. (1993): A "személy a közösségben" paradigma (The I and We paradigm). In: Kindler, J., Zsolnai, L. (eds): *Etika a gazdaságban (Ethics in the economy)*. Budapest: Keraban Kiadó. pp. 57-62.
93. Etzioni, A. (1988): *The moral dimension*. New York: The Free Press.

94. Fisher, C. (1999): Ethical stances: the perception of accountancy and HR specialists of ethical conundrums at work. *Business Ethics: A European Review*, 8(4), 236-248.
95. Fisher, D., Torbert, W. (1991): Transforming Managerial Practice: Beyond the Achiever Stage. In: Woodman, R. W., Pasmore, W. R. (eds): *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5. Greenwich CT: JAI Press. pp. 143-173.
96. Fombrun, C., Tichy, N., Devanna, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
97. Forsyth, D. R. (1992): Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 461-470.
98. Freeman, E. (1984): *Strategic management, stakeholder approach*. Oxford: Pitman Publishing.
99. Freeman, E., Gilbert, D. (1988): *Corporate strategy and the search for ethics*. New York: Prentice Hall.
100. Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. In: Hall, B. (ed): *Creating knowledge: a monopoly?* New Delhi: Society for Participatory Research in Asia. pp. 29-37.
101. Garriga, E., Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
102. Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. (An Interpretive Approach to Organizational Learning). PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
103. Gelei, A. (2005): A Szervezeti Tanulás Interpretatív Megközelítése: A „Reflektív Akciótanulás” Irányzata (An Interpretive Approach to Organizational Learning: the Reflective Action Learning Tradition). In: Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M. (eds.): *Változás és Vezetés (Change and Management)*, Budapest: Aula. pp. 109-135.
104. Gelei, A. (2006): A Szervezet Interpretatív Megközelítése (The Interpretive Approach to Organization). *Vezetéstudomány*, 37 (Special issue), 79-97.
105. Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
106. Gibbs, J. C. (2003): *Moral development and reality*. London: Sage.
107. Gibson, K. (2003): Contrasting role morality and professional morality: implications for practice. *Journal of Applied Philosophy*, 20(1), 17-29.
108. Gilligan, C. (1982): *In a different voice: psychosocial theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
109. Gini, R. J. (2005): Work. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. UK: Blackwell Publishing. pp. 548-551.
110. Goldman, A. H. (2005): Role and role morality. In: P. H. Werhane, R. E. Freeman (eds): *The Blackwell Encyclopedia in Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell. pp. 469-472.
111. Goldman, A. H. (1988): *The moral foundation of professional ethics*. New York: Rowman and Littlefield.

112. Goldwin, L. (2006): Creating mutually beneficiary possibilities: theorizing factors that impact on individuals capacity of moral imagination. *BAWB- Interactive working paper series*, pp. 32-46.
113. Goodpaster, K. E. (2005): Business Ethics. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. UK: Blackwell Publishing. pp. 56-62.
114. Goodpaster, K. E. (2007): *Conscience and corporate culture*. USA: Blackwell Publishing.
115. Goodpaster, K. E., Matthews, J. B. (1982): Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, 60(1), 132-141.
116. Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 79–103.
117. Greenwood, M. R. (2002): Ethics and HRM. A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
118. Greenwood, M. R. (2007): Ethics and Human Resource Management. In: De Cieri, H., Kramar, R. (eds): *Human Resource Management in Australia*. Australia: McGraw-Hill Australia. pp. 562-587.
119. Greenwood, M. R., deCieri, H. (2007): Stakeholder Theory and the Ethics of HRM. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management: Employment and Ethics*. Oxford: Oxford University Press. pp. 119-136.
120. Guba, E., Lincoln, Y. (1994): Competing paradigms in qualitative researches. In: Denzin, N., Lincoln, Y. (eds): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage. pp. 105-117.
121. Guest, D. (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? In: Pinnington, A., Macklin, R., Cambell, T. (eds): *Human Resource management. Ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 52-65.
122. Habermas, J. (2001): *A kommunikatív etika (Theorie des kommunikativen Handelns)*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.
123. Hallier, J., Summers, J. (2011): Dilemmas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 204-219
124. Hámosi, B. (1998): *Érzelemgazdaságtan (Economy of the Emotions)*. Budapest: Kossuth Kiadó.
125. Hargrave, J. (2009): Moral imagination, collective action and the achievement of moral outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 87-104.
126. Harrington, S. (1997): A Test of a Person – Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 363-375.
127. Harris, L. (2002): Achieving a balance in approaches to human resourcing between employee rights agenda and care for the individual. *Business and Professional Ethics Journal*, 21(2), 45-60.
128. Hársing, L. (2001): *Az európai etikai gondolkodás (The European Ethical Thought)*. Szeged: Bíbor Kiadó.

129. Hársing, L. (1995): *Bevezetés az etikába (Introduction to Ethics)*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
130. Hart, H. (2006): Felelősség (Responsibility). In: Krokovay, Z. (ed): *Felelősség. Oxfordi tanulmányok a filozófia köréből (Responsibility. Oxfordian Essays on Philosophy)*. Budapest: L'Harmattan Kiadó. pp. 51-70.
131. Hartman, L., Wilson, F., Arnold, D. (2005): Positive Ethical Deviance Inspired by Moral Imagination: The Entrepreneur as Deviant. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(3), 343-358.
132. Heath, J. (2008): Business Ethics and Moral Motivation: A Criminological Perspective. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 595–614.
133. Hegedűs, Z. (2010): *A menedzser bibliája (The Bible of the Manager)*. Budapest: Kairosz Kiadó.
134. Heller, Á. (1994): *Általános etika (Ethics)*. Budapest: Cserépfalvi Könyvkiadó.
135. Heller, Á. (1971): *Társadalmi szerep és előítélet (Social Role and Prejudice)*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
136. Hendry, C., Pettigrew, A. (1990): Human Resource Management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-42.
137. Heron, J. (1996): *Co-operative inquiry. Research into the Human Condition*. London: Sage.
138. Heron, J. (1988): Impressions on the other reality: a co-operative inquiry into altered states of consciousness. In: Reason, P. (ed): *Human Inquiry in Action*. London: Sage. pp. 182-198.
139. Heron, J., Reason, P. (1997): A participatory action paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294.
140. Heron, J., Reason, P. (2001): The practice of co-operative inquiry: research with rather than on people. In: Reason, P., Bradbury, H. (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp.179-188.
141. Hilsen A. I. (2006): And they shall be known by their deeds: Ethics and politics in action research. *Action Research*, 4(1), 23-36.
142. Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., Mitchell, B. C. (2008): Ethical Consistency in Managerial Decisions. *Ethics & Behavior*, 18(1), 26–43.
143. Hóruczi, L. (1994): *Bevezetés az etika és a morál történetébe (Introduction to the history of moral)*. Szeged: JGYTF Kiadó.
144. Hyslop-Margison, E. J. (2006): Smith, Hume and the moral imagination: sympathy and social justice. *Pastoral Care in Education*, 24(4), 26-30.
145. Jackall, R. (1988): *Moral Mazes*. Oxford: Oxford University Press.
146. Jensen, M. C. (2008): *Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete (Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms)*. Budapest: Alinea Kiadó.
147. Johnson, C. (2007): *Ethics in the workplace*. London: Sage.
148. Johnson, C. (2005): *Meeting the ethical challenges of leadership*. London: Sage.
149. Johnson, E. (1995): Shaping our economic future: dignity in the workplace. In: Stackhouse, M. (ed): *On moral business*. Michigan: Wm. B. Erdmans Publishing. pp. 649-653.

150. Johnson, M. (1993): *Moral imagination. Implications of cognitive science for ethics*. Chicago: The University of Chicago Press.
151. Jones, C., Parker, M., ten Bos, R. (2005): *For business ethics: a critical text*. UK: Routledge.
152. Jones, T. (1991): Ethical decision making by individuals in organisations: an issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
153. Jones, T., Ryan, L. (1998): The effect of organizational forces on individual morality: judgement, moral approbation and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 431-445.
154. Jordan, J. (2009): A Social Cognition Framework for Examining Moral Awareness in Managers and Academics. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 237-258.
155. Joyner, B., Payne, D. (2002): Evolution and implementation. A study of values, business ethics and CSR. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
156. Kamoche, K., Mueller, F. (1988): Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective. *Human Relations*, 51(8), 1033-1060.
157. Kant, I. (2004): *A tiszta ész kritikája (Kritik der reinen Vernunft)*. Budapest: Atlantisz.
158. Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J., László, G. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Human Resource Management Handbook)*. Budapest: KJK Kerszöv.
159. Karoliny, M., Poór, J., Spisák, G. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál (Human resource management in Hungary). *Vezetéstudomány*, 31(5), 13-22.
160. Katz, D., Kahn, R. (1966): *The social psychology of organisations*. New York: John Wiley and Sons.
161. Kekes, J. (2006): *The enlargement of the life. Moral imagination at work*. Ithaca: Cornell University Press.
162. Kelley, P., Elm, D. (2003): The effect of context of moral intensity of ethical issues: revising Jones issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 139-154.
163. Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek (Organisationstheorien)*. Budapest: Aula.
164. Kindler, J. (1998): Az érzelmek rehabilitálása (The rehabilitation of emotions). *Kovács*, 2(1), 30-36.
165. Kindler, J., Zsolnai, L. (1993): *Etika a gazdaságban (Ethics in the Economy)*. Budapest: Keraban Kiadó.
166. Knights, D., Willmott, H. (2007): *Introducing organisational behaviour and Management*. London: Thomson.
167. Knights, D., Willmott, H. (1999). *Management lives*. London: Sage.
168. Kocsis, T. (2002): *Gyökereink. Örömről és gazdaságról egy világméretű fogyasztói társadalomban (Roots. About happiness and economy in a worldwide consumer society)*. Budapest: Kairosz Kiadó.
169. Koehn, D. (2002): Ethical Issues in Human Resources. In: Bowie, N. (ed): *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 225-243.
170. Kochan, T. A. (2008): Social Legitimacy of The HRM profession: A US perspective. In: Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (eds): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. pp. 599-619.

171. Kohlberg, L. (1964): Development of moral character and moral ideology. In: Hoffmann, M. (ed): *Review of child development research*. New York: Russell Sage Foundation. pp. 383-431.
172. Kolb, D. (1984): *Experiential learning. Experience as a source of learning and development*. London: Prentice Hall.
173. Koslowski, P. (1993): Etika a piacgazdaságban, avagy magánbűnökből nem lesz közjó (Über Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wirtschaftsethik). In: Kindler, J., Zsolnai, L. (eds): *Etika a gazdaságban*. Budapest: Keraban Kiadó. pp.84-98.
174. Kozéki, B. (1987): *Moralitás, jellemfejlődés (Morality, development of character)*. Budapest: Tankönyvkiadó.
175. Krebs, D. (1999): A morális viselkedésformák evolúciója (The evolution of morality). In: Kulcsár, Z. (ed): *Morális fejlődés, empátia és altruizmus (Moral development, empathy and altruism)*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
176. Krim, R. (1988): Managing to learn: action inquiry in City Hall. In: Reason, P. (ed): *Human inquiry in action*. London: Sage. pp. 144-162.
177. Kuhn, T. (1984): *A tudományos forradalmak szerkezete (The structure of scientific revolutions)*. Budapest: Gondolat Kiadó.
178. Kujala, J., Pietilainen, T. (2007): Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 141-150.
179. Kulcsár, Z. (1999): *Morális fejlődés, empátia és altruizmus (Moral development, empathy and altruism.)* Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
180. Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage, Thousand Oaks, California
181. Legge, K. (1998): Is HRM ethical? Can HRM be ethical? In: Parker, M. (ed): *Ethics and organisations*. London: Sage. pp. 150-172.
182. Legge, K. (1999): Representing People at Work. *Organisation*, 6(2), 247-264.
183. Legge, K. (2005): *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave.
184. Lepak, D., Colakoglu, S. (2006): Ethics and strategic human resource management. In: Deckop, J. (ed): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. pp. 27-45.
185. Levinas, E. (1999): *Alterity and transcendence*. NY: Columbia University Press.
186. Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
187. Lichtenstein, B. M., Smith, B. A., Torbert, W. (1995): Leadership and ethical development: balancing light and shadow. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 97-116.
188. Loevinger, J. (1976): *Ego Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
189. Lónyai, M. (1981): *Tények és értékek. A modern angolszász etika irodalmából (Facts and values. From the literature of modern anglo-saxon ethics.)*. Budapest: Gondolat Kiadó.
190. Lovisky, G. E., Trevino, L. K., Jacobs, R. R. (2007): Assessing Managers' Ethical Decision-Making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263–285.

191. Luban, D. (1988): *Lawyers and justice*. Princeton: Princeton University Press.
192. Macklin, R. (2007): The morally decent HR manager. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management: Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 266-281.
193. Málovics, Gy., Mihók B., Szentistványi I., Balázs B. (2011): Kirekesztett társadalmi csoportok és helyi emberi jogok: egy szegedi részvételi akciókutatás előzetes tanulságai (Exclusion and local human rights: learning points of a participator action research project in Szeged). In: Pataki, Gy., Vári, A. (eds): *Részvétel - akció - kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
194. Mandeville, B. (1969): *A méhek meséje (Fable of the bees)*. Budapest: Helikon Kiadó.
195. Martin, G., Woldring, K. (2001): Ready for the mantle? Australian HR managers as stewards of ethics. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 243-255.
196. Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé (Toward a Psychology of Being)*. Budapest: Ursus Libris.
197. Mathis, R., Jackson, J. (2006): *Human Resource Management*. USA: Thompson.
198. Maxwell, J. A. (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage.
199. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L. (2009): Making ethical climate a mainstream management topic. In: De Cremer, D. (ed): *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte Nc: Information Age Publishing. pp. 181-213.
200. McCauley, C., Drath, W., Palus, C., O'Connor, P., Baker, B. (2006): The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634-653.
201. McCoy, B. (1989): The parable of a sadhu. In: Andrews, K. (ed): *Ethics in Practice*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 201-207.
202. McDevitt, R., Giapponi, C., Tromley, C. (2007): A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219-229.
203. McIntyre, A. (1997): *Az erény nyomában (After Virtue)*. Budapest: Osiris.
204. McMahon, T. F. (2005): History of Business Ethics. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 228-231.
205. McVea, J. F. (2009): A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 491-504.
206. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
207. Mills, A. E. (2005): Moral climate. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 351-354.
208. Moberg, D., Caldwell, D. F. (2007): An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 193-204.

209. Moberg, D. J., Seabright, M. A. (2000): The development of moral imagination. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 845-884.
210. Moberg, D. (2003): Managers and judges in employment disputes: an occasion for moral imagination. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 453-477.
211. Montemayor, E. (2006): Fairness and reciprocity. In: Deckop, J. (ed): *Human Resource Management Ethics*. Connecticut: Information Age Publishing. pp. 195-216.
212. Morgan, G. (1980): Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 25(4), 605-622.
213. Morton, K., Worthley, J., Testerman, J., Mahone, M. (2006): Defining features of moral sensitivity and moral motivation: Pathways to moral reasoning in medical students. *Journal of Moral Education*, 35(3),
214. 387-406.
215. Murphy, J., Pyke, D. (2002): Humane work and the challenges of work design. In: Cortright, S., Naughton, M. (eds): *Rethinking the purpose of business*. Indiana: University of Notre Dame. pp. 289-310.
216. Nyíri, T. (2003): *Alapvető etika (Fundamental ethics)*. Budapest: Szent István Társulat.
217. O'Fallon, M. J., Butterfield, K. D. (2005): A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
218. O'Higgins, E., Kelleher, B. (2005): Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing, and Finance Functional Managers. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 275-288.
219. Orlitzky, M., Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop, J. (ed): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing. pp. 3-24.
220. Palazzo, B. (2002): U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 195-216.
221. Pardales, M. (2002): So, how did you arrive at that decision? Connecting moral imagination and moral judgement. *Journal of Moral Education*, 31(4), 423-437.
222. Parker, M. (1998): *Ethics & organisations*. London: Sage.
223. Pasmore, W. (1999): A hero for the underdogs: A review of Dave Ulrich's Human Resource champions. *Organization*, 6(2), 361-369.
224. Paauwe, J. (2009): HRM and performance: Achievement, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
225. Pataki, Gy., Vári, A. (2011.): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
226. Pataki, Gy., Bodorkós B., Balázs B., Bela Gy., Kelemen E., Kohlheb N. (2011): A vidékfejlesztés demokratizálásának lehetősége: részvételi akciókutatás a Mezőcsáti kistérségben (The possibility of democratization of rural development: participatory action research in Mezőcsát). In: Pataki, Gy., Vári, A. (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
227. Pedersen, L. J. (2009): See No Evil: Moral Sensitivity in the Formulation of Business Problems. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 335-348.
228. Peter, U., Thielemann, U. (1993): How Do Managers Think about Market

- Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns. *Journal of Business Ethics*, 12(11), 879-898.
229. Peters, T., Waterman, R. (1986): *A siker nyomában (In Search Of Excellence)*. Budapest: Kossuth Kiadó.
 230. Pieper, A. (2004): *Van-e feminista etika? (Gibt es ein feministische Ethik?)*. Budapest: Áron Kiadó.
 231. Pinnington, A., Macklin, R., Cambell, T. (2007): Introduction. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 1-22.
 232. Polányi, K. (1976): *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet (Archaic society and economic thought)*. Budapest: Gondolat Kiadó.
 233. Poór, J. (2006): *HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC.
 234. Prasad, A., Mills, A., J. (2010): Critical Management Studies and Business Ethics: Synthesis and three research trajectories for the coming decade. *Journal of Business Ethics* (94): 227-237
 235. Primecz, H. (2008): Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigmavitára (The answer of multiparadigmatic approach to the debates of paradigms). *Vezetéstudomány*, 39(4), 12-23.
 236. Radácsi, L. (2000): *Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization)*. PhD értekezés.
 237. Radtke, R. R. (2008): Role Morality in the Accounting Profession. How do we Compare to Physicians and Attorneys? *Journal of Business Ethics*, 79(3), 279–297.
 238. Rawls, J. (1997): *Az igazságosság elmélete (A Theorie of Justice)*. Budapest: Osiris Kiadó.
 239. Reason, P. (2006): Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-208.
 240. Reason, P. (1988): *Human inquiry in Action*. London: Sage.
 241. Reason, P. (1999): Integrating action and reflexion through co-operative inquiry. Management Learning. Special Issue: The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching and Development, 30(2), 207-227.
 242. Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry. In: Denzin, Lincoln (eds): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage. pp. 324-338.
 243. Reason, P., Bradbury, H. (2001): Inquiry & participation in searching of a world of worthy of human aspiration. In: Reason, P., Bradbury, H. (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp. 1-14.
 244. Reason, P., Marshall, J. (2001): On working with graduate research students. In: Reason, P., Bradbury, H. (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp. 315-320.
 245. Reason, P., Torbert, W. (2001): The action turn. Toward a transformational social science. *Concepts and transformation*, 6(1), 1-37.
 246. Redman, T., Wilkinson, A. (2009): *Contemporary Human Resource Management. Text and cases*. London: Prentice Hall.
 247. Reidenbach, R., Robin, D. (1990): Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9(8),

639-653.

248. Rest, J. R. (1986): *Moral development. Advances in theory and practice*. New York: Praeger Publishers.
249. Reynolds, S. J. (2006): Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233–243.
250. Reynolds, S. J., Ceranic, T. L. (2009): On the causes and conditions of moral behavior. In: De Cremer, D. (ed): *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. pp. 17-33.
251. Roca, E. (2010): The Exercise of Moral Imagination in Stigmatized Work Groups. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 135-147.
252. Rogers, R. (2004): *Valakivé válni – A személyiség születése (A Way of Being)*. Budapest: Edge 2000 Kft.
253. Rohr, J. (1997): A szakmai etika problémája (The problem of professional ethics). In: Gyula, G. (ed): *Köszölgát és etika (Public service and ethics)*. Budapest: Helikon. pp. 62-69.
254. Ryan, L., Ciavarella, M. (2002): Tapping the source of moral approbation: the moral referent group. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 179-192.
255. Saint-Exupéry, A. (2011): *A kis herceg (Le Petit Prince)*. Budapest: Móra Ferenc Kiadó
256. Scherer, A. (1995): Szervezetkritika vagy szervezett kritika? Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikus alkalmazásához (Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: A problem in search of a solution). In: Kieser, A. (ed): *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula. pp. 1-15.
257. Scherer, A., Palazzo, G. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
258. Schumann, P. (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.
259. Seabright, M. A., Schminke, M. (2002): Immoral Imagination and Revenge in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 19–31.
260. Segon, M. (2010): Managing Organisational Ethics: Professionalism, Duty and HR Practitioners. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(4), 13-25
261. Sen, A. (2003): *A fejlődés, mint szabadság (Development as Freedom)*. Budapest: Európa Kiadó.
262. Sennett, R. (1998): *The corrosion of a character*. New York: W.W. Norton & Company.
263. Silverman, D. (2005): *Doing qualitative research*. London: Sage.
264. Simmons, J. (2008): CSR and management. Ethics and morality in Human Resource Management. *Social Responsibility Journal*. Vol. 4. pp. 8-23.
265. Sinnot-Armstrong, W. (2005): Moral dilemmas. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 356-359.
266. Snell, R. S. (1996): Complementing Kohlberg: Mapping the ethical reasoning used by managers for their own dilemma cases. *Human Relations*, 49(1), 23-49.

267. Solomon, R. (1992): *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press.
268. Stakhouse, M. (1995): *On moral business*. Michigan: Wm. B. Eerdmans Publishing.
269. Steyaert, Ch., Janssens, M. (1999): Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM. *Organisation*, 6(2), 181-198.
270. Stirling, A. (2008): Opening up and closing down. Power, participation and pluralism in the social appraisal of technology. *Science, Technology and Human Values*, 33(2), 262-294.
271. Storey, J. (1987): *Development in the management of human resources: an interim report*. Warwick papers in IR. Coventry: University of Warwick.
272. Storey, J. (1992): *Developments in the management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
273. Szegedi, K. (2001): *Vállalati etika (Corporate ethics)*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
274. Szombati, K. (2011): A részvétel problémája az akciókutatásban: a mezőcsáti fejlesztőmunka tanulságai (The problem of participation in action research: the lessons of the development project of Mezőcsát) In: Pataki, Gy., Vári, A. (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
275. Szöts-Kováts, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? (Where are you going, HRM?) *Vezetéstudomány*, 37(2. special issue), 46-55.
276. Takács, S. (2008): Objektív és szubjektív hazai HR-es körkép (vagy kórkép?). *Munkaügyi Szemle*, 52(1), 14-17.
277. Takács, S., Csillag, S., Kiss, C., Szilas, R. (2010): A munkahelyi stressz, érzelmi munkavégzés, motiváció és szervezeti elkötelezettség vizsgálata. *Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest): Kutatási beszámoló, kézirat*.
278. Toffler, B. L. (1986): *Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world*. New York: John Wiley.
279. Tomka, M., Goják, J. (2005): *Az egyház társadalmi tanítása (The social teaching of the Church)*. Budapest: Szent István Társulat.
280. Tong, R. (2005): Feminist Ethics. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp.191-196.
281. Torbert, W. (1991): *The Power of Balance: Transforming Self Society, and Scientific Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
282. Torrington, D., Hall, L. (1998): *Human Resource Management*. London: Prentice Hall Europe.
283. Towney, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518-545.
284. Török, A. (2004): *Üzleti etika (Business Ethics)*. Budapest: Századvég.
285. Trevino, L. K. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
286. Trevino, L. K., Weaver, G. R. (2003): *Managing ethics in Business Organisations. Social Scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
287. Trevino, L. K., Youngblood, S. A. (1990): Bad apples in bad barrels; A causal

- analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
288. Trevino, L. K., Weaver, G. E., Brown, M. E. (2008): It's lovely at the top: hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233-252.
 289. Tuena, N. (2007): Conceptualizing moral literacy. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 364-378.
 290. Turay, A., Nyíri, T., Bolberitz, P. (1999): *A filozófia (The philosophy)*. Budapest: Szent István Társulat.
 291. Turgonyi, Z. (2003): *Etika (Ethics)*. Budapest: Kairosz.
 292. Újhelyi, M. (2001): *Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata (The relationship of HRM, HRM and organisational development)*. Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest): Ph.D. értekezés.
 293. Ulrich, D. (1997): *Human Resource champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
 294. Ulrich, D., Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.
 295. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz K., Younger, K. (2008): *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society For Human Resource Management
 296. Ulrich, P. (2002): Ethics and Economics. In: Zsolnai, L. (ed): *Handbook of Business Ethics. Ethics in the Economy*. Bern: Peter Lang Publishing. pp. 9-37.
 297. Van Buren, H.J., et al.: 2011, Strategic human resource management and the decline of employee focus, *Human Resource Management Review* (2011),
 298. Watson, T.: 2010, 'Critical social science, pragmatism and the realities of HRM', *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 6, 915-931
 299. VanSandt, C. V., Shepard, J. M., Zappe, S. M. (2006): An Examination of the Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 409-432.
 300. Váriné, I. S. (1994): *Az erkölcs a néző és a cselekvő szemszögéből (Ethics from the point of view of viewer and actor)*. Budapest: Scientia Humana Kiadó.
 301. Victor, B., Cullen, J. B. (1988): The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
 302. Vidaver-Cohen, D. (1997): Moral imagination in organizational problem-solving: an institutional perspective. *Business Ethics Quarterly*, 7(4), 1-26.
 303. von Weltzien Hoivik, H. (2004): The concept of moral imagination – an inspiration for writing and using case histories in business ethics? *Journal of Business Ethics Education*, 1(1), 29-42.
 304. Wasieleski, D. M., Weber, J. (2009): Does Job Function Influence Ethical Reasoning? An Adapted Wason Task Application. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 1), 187-199.
 305. Waters, J., Bird, F., Chant, P. (1986): Everyday Moral Issues Experienced by

- Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 373-384.
306. Watson, T. (2010): Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.
 307. Weaver, G. R., Trevino, L. K. (1994): Normative and Empirical Business Ethics: Separation, Marriage of Convenience, or Marriage of Necessity? *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 129-143.
 308. Weaver, G. R., Trevino, L. K. (2001): The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 113-134.
 309. Weber, J. (1991): Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers' moral reasoning. *Business Ethics Quarterly*, 1(3), 293-318.
 310. Weber, J., Wasieleski, D. (2001): Investigating influences on managers' moral reasoning: The impact of context and personal and organizational factors. *Business and Society*, 40(1), 79-110.
 311. Wells, D., Schminke, M. (2001): Ethical development and human resources training: an integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 135-158.
 312. Werhane, P. H. (1994): *Business as a Humanity. The Ruffin Series in Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
 313. Werhane, P. H. (2008): Mental models, moral imagination and system thinking in the age globalization. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 463-474.
 314. Werhane, P. H. (2005): Moral imagination. In: Werhane, P. H., Freeman, R. E. (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. UK: Blackwell Publishing. pp. 357-359.
 315. Werhane, P. H. (1999): *Moral imagination and management decision making*. Oxford: Oxford University Press.
 316. Werhane, P. H., Kelley, S., Hartman, L., Moberg, D. (2009): *Alleviating Poverty Through Profitable Partnerships: Globalization, Markets, and Economic Well-Being*. NY: Routledge.
 317. Werhane, P. H., Radin, T., Bowie, N. E. (2004): *Employment and Employee Rights. Foundation of Business Ethics*. UK.: Blackwell Publishing.
 318. Whittier, N. C., Williams, S., Dewett, T. C. (2006): Evaluating ethical decision-making models: a review and application. *Society and Business Review*, 1(3), 235-247.
 319. White, R. D. (2002): Do employees act like they? Exploring the dichotomy between moral judgement and ethical behaviour. *Public Administration Quarterly*, 25(4), 391-410.
 320. Wiley, C. (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 147-161.
 321. Williams, O. (1997): *The moral imagination*. Indiana: The University of Notre Dame Press.
 322. Wooten, K. (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 159-175.
 323. Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. In: Knights, D., Willmott, H. (eds): *Introducing Organisational Behaviour management*. UK: Thompson Learning. pp.

- 506-533.
324. Wray-Bliss, E., Parker, M. (1998): Marxism, capitalism and ethics. In: M. Parker (ed): *Ethics and organisations*. London: Sage. pp. 30-52.
 325. Wrzesniewski, A. (2003): Finding positive meaning in work. In: Cameron, K. (ed): *Positive organisational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing. pp. 296-308.
 326. Yurtsever, G. (2010): Gender-related differences in moral imagination. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 38(4), 515-522.
 327. Yurtsever, G. (2006): Measuring moral imagination. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 34(3), 205-220.
 328. Zsolnai, L. (2000): *A döntéshozatal etikája (The ethics of decision making)*. Budapest: Kossuth Kiadó.
 329. Zsolnai, L. (2001): *Ökológia, gazdaság, etika. (Oecology, economy, ethics.)* Budapest: Helikon Kiadó.
 330. Zsolnai, L. (2002): The future of the capitalism. In: Zsolnai, L. (ed): *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics*. Bern: Peter Lang Publishing. pp. 295-308.
 331. Zsolnai, L. (2002): The moral economic man. In: Zsolnai, L. (ed): *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics*. Bern: Peter Lang Publishing. pp. 39-58.