

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Csillag Sára

Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő

Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsmentben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula
Tanszékvezető egyetemi docens

© Csillag Sára

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	3
II. Alkalmazott kutatási módszer.....	7
II. 1. Módszertani háttér	7
II. 2. A kutatás menete	8
II.3. Adatgyűjtés és adatelemzés	10
II.4. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság.....	11
III. A kutatás tudományos eredményei	14
III.1. Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága?	14
III.2. Tanulás, fejlődés és átalakulás a kooperatív kutatásban: hogyan jött létre az elméleti és gyakorlati tudás.....	24
IV. A kutatás elméleti és gyakorlati relevanciája	30
V. Hivatkozások jegyzéke	32
VI. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk.....	35

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

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 (Simmons 2008); 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 űrnek 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. Közelebbről görcső 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 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

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

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). (A szintek jellemző kérdéseit, fókuszait szemlélteti az 1. táblázat.)

	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 koncentráció vizsgálatok.	Lepak és Colakoglu (2006) Orlitzky és Swanson (2006)
EEM szervezet, funkció szintjére fókuszáló elemzések	- 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, az egyéni szintre koncentráció 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)

1. táblázat Az etikai vizsgálódások szintje, jellemző kérdések és kapcsolódó munkák az EEM-ben (forrás: saját összeállítás)

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, hiedelmei (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 érzelmentes 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 menedzsment 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 munkavállalókhöz kapcsolódó etikusság központjának tekintik, **etikai bajnoknak**, az etikai ügyek felelőisének tartják (Caldwell et al. 2011; Greenwood 2007; Simmons 2008). 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 „etikus 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, 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? 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?

II. Alkalmazott kutatási módszer

II. 1. Módszertani háttér

Kutatási módszertanomat illetően kezdettől fogva az akciókutatások családjában gondolkodtam, amely Reason és Bradbury (2001:2) meghatározásában „*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*”.

A részvételi paradigmán (Reason és Bradbury 2001) belül a **kooperatív kutatás** (*co-operative inquiry*, helyenként az amerikai szakirodalomban *collaborative inquiry*) mellett döntöttem. 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; vagy Habermas (2001) munkája a kommunikatív cselekvés elméletéről (az egyetértés, az erőszakmentes konszenzus és a kommunikatív tér kialakításának fontosságáról) és az emancipáció jelentőségéről. A kooperatív kutatás elméleti megalapozása és a gyakorlati oldalának kimunkálása elsősorban John Heron és Peter Reason munkásságához kötődik (Heron 1988; 1996; Heron és Reason 1997; 2001; Reason 1988; 1994; 1999; 2006).

A kooperatív kutatás a reflexió és cselekvés négy szakaszát foglalja magába (Heron 1988; 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 (egyénenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül feljegyzik az eredményeket. A harmadik szakaszban elmélyednek a tapasztalatokban, teljesen involválódnak 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 körről.

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.

Módszertani választásomat két fő okra építettem. Egyrészt kezdettől úgy éreztem, hogy társakkal, kutatócsoportban szeretnék kutatni: olyan társakkal, akiket érdekel az általam felvetett téma, és úgy érzik, saját maguk szeretnék a gyakorlatban is hasznosítható tudást létrehozni. Az etikai kérdések komplex és nehezen átlátható területén a feltárás és megértés összetett feladat: hiszek benne, hogy ez mégis lehetséges olyan elkötelezett és érdeklődő kutatótársakkal, akik megbíznak egymásban, és együtt, egyenrangú résztvevőként nyílt, ön-reflektív kommunikációs teret hoznak létre.

Másrészt úgy gondoltam, hogy a kooperatív kutatás szubjektív-objektív ontológiai álláspontja összecseng az etikáról alkotott személyes véleményemmel, az etikai pluralizmussal (Goodpaster 2007), 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. Nem utolsósorban saját kutatói tapasztalatom is szorosan köt a kvalitatív hagyományhoz, az utolsó két év kutatásai pedig a részvételi paradigmához.

II. 2. A kutatás menete

A kutatási minta: a kutatócsoportok kialakítása

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

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 kezdeményezheti egy kutatócsoport létrehozását a kutatási témában (mindkét esetben számolnia kell ennek előnyeivel és hátrányaival). Mindkét lehetőséget megfontolva végül két kutatócsoport alakítása, két kutatási projekt végrehajtása mellett döntöttem (amelyeket „A” és „B” csoportként azonosítok a továbbiakban).

Kutatócsoport jellemzői	„A” kutatócsoport	„B” kutatócsoport
Kutatócsoport kialakítása	Létező csoport – egy pénzügyi területen tevékenykedő, 600 fős szervezet teljes EEM osztálya	Erre a kutatásra alakított kutatócsoport: érdeklődő, gyakorló EEM szakértők, változatos iparági tapasztalatokkal
Kutatócsoport létszáma	7+1 fő	6+1 fő
Kutatás időpontja	2011. május - 2011. december (7 hónap)	2011. október - 2012. március (6 hónap)
Kutatási ciklusok száma	8 kutatási ciklus	6 kutatási ciklus
Kutatócsoport összetétele (kor, nem)	EEM vezető (50+) többiek 30-40 év közötti nők, mindenki egyetemi végzettségű	Két 30 év alatti résztvevő, a többiek szintén 30-40 év közötti nők, illetve egy férfi résztvevő, mindenki egyetemi végzettségű
Reflexiók beszélgetések helyszíne	Vállalati tárgyaló vagy az EEM szoba, munkaidő alatt	Egyetem tanszéki szoba, munkaidő után (általában 17-21 óra között)
Ciklusok hossza	2-5 hét	2-5 hét
Akciók terepe	Vállalat, más külső helyszín	Mindenkinek a saját vállalata, más külső helyszín
Akciók jellege	Közös, egyéni, páros	Egyéni
Példa a kutatásban végrehajtott akcióra	Közös filmnézés Interjúkészítés etikai témában Etika kódex workshop szervezése, részvétel és az anyagok elemzése Esetelemzésben meghatározott akciók végrehajtása Jubileumi szabályzat átalakítása	Interjúkészítés etikai témában Hipotetikus esetekre épülő kutatás adatfelvétele, és elemzése Új Munka Törvénykönyvének elemzése

2. táblázat A két kutatócsoport jellemzői (forrás: saját összeállítás)

Saját kutatói szerepem

A választott paradigmának és módszertannak megfelelően a kutatás tervezésekor a **reflektív partneri** (Blakie 2009) 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.

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.

A kutatási ciklusok mindkét kutatásban e módszertani fejezet elején bemutatott módon épültek egymásra. A rákövetkező találkozókra a kooperatív módszertant követve dolgoztunk: először reflektáltunk a legutóbbi cselekvéseinkre a Kolb-féle tapasztalati tanulási kört követve (Kolb 1986). 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 2. táblázatban bemutattam néhány konkrét akciót.)

II.3. Adatgyűjtés és adatelemzés

Elemzésemben és interpretációimban a következő adatokra támaszkodtam:

- (1) transzkriptek: a kutatási ciklusok reflexiós szakaszaiban a csoporttagok reflektáltak, vitáztak, beszélgettek: ezeket a megbeszéléseket diktafonra rögzítettem, és szó szerinti átiratot készítettem.
- (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 például 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.
- (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 elkészített anyagokat minden csoporttag írásban megkapta (a „B” csoportban többen írásban kommentálták is), majd közösen meg is vitattuk. Ezekről a beszélgetésekről szintén transzkript készült.

A szövegek interpretálását segítő elsőként **jelentés-kategorizálást** végeztem, amely kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale 1996; Gelei 2002). Ebben az Nvivo szoftver segítségére támaszkodtam. 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 mintázatokat, 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).

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 **szövegű értelmezésre**, visszaadva az egyes kutatótársak saját és közös értelmezéseit, de másik oldalról figyeltem 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.

II.4. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatás **érvényességén** Maxwell nyomán a kutatás leírásainak, magyarázatainak, értelmezéseinek, interpretációinak, következtetéseinek, eredményeinek korrektségét és hitelességét értem (Maxwell 2005:86). A kooperatív kutatás módszertanában az érvényesség kérdése kissé átfogalmazódik: hogyan alakíthatók ki olyan keretek, amikor a kutatótársak nem értelmezik félre egyéni és csoportos tapasztalataikat? (Heron és Reason 2001) Ebben a keretrendszerben az érvényesség biztosításának három elméleti alappillére a **kritikai szubjektivitás** (mint az egyéni

vagy közös tapasztalatokra épülő meglátások megosztása, kritikai szempontú felülvizsgálata, ütköztetése és a gyakorlatban való validálása), a kutatási ciklusokban **az elmélet és gyakorlat integrációja**, és a **részvétel** alapelve (a kutatótársak a kutatás minden fázisában egyenrangú partnereként jelennek meg) jelenti.

Kutatói gyakorlatomban folyamatosan törekedtem az érvényesség biztosítására: ezen erőfeszítések közül a legfontosabbak (szintén Maxwell (2005) kritériumaihoz kapcsolódva):

- **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 25 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.
- **A kutatási adatok gazdagsága**, részletessége, pontossága, konkrétsága megfelelő alapot nyújthat érvényes interpretációk kialakításához. A kutatási projektekben változatos helyzetek, elmélet és gyakorlat egyaránt megjelentek, a keletkező kutatási adatok meglehetősen sokszínűek.
- **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. Mindkét csoportnak igénye volt rá, hogy nemcsak írásban, de szóban is, közösen is beszéljük végig az elemzéseket. Ezek a reakciók, vélemények aztán különböző módokon beépültek az én elemzéseimbe is.
- 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).

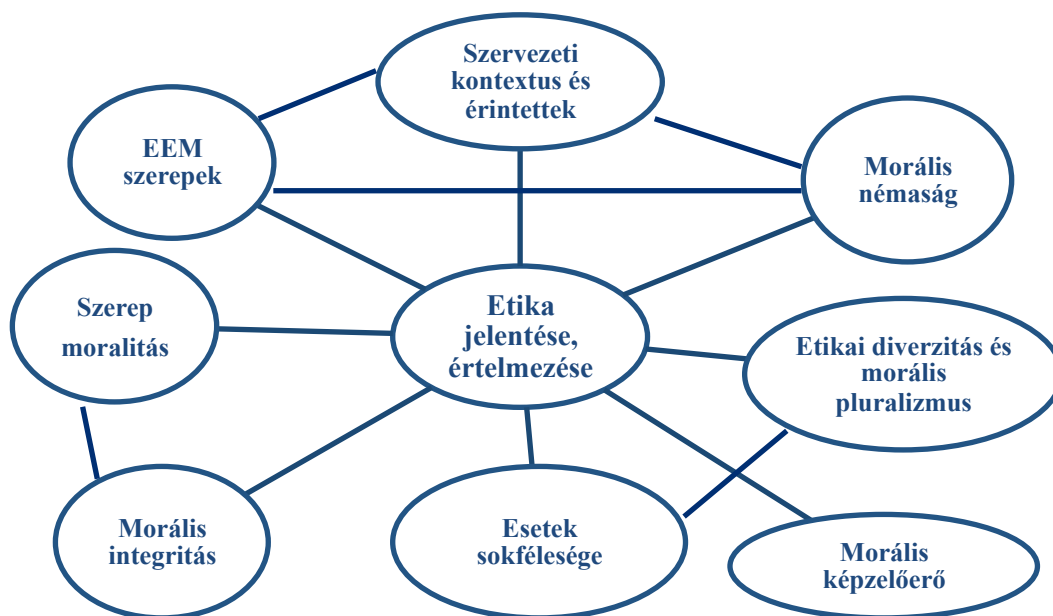
A tudományos kutatásokban a **megbízhatóság** kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatás folyamata mennyire konzisztens (időben és térben): ugyanazt találják-e a később, vagy a velünk egyidejűleg vizsgálódó más kutatók (Maxwell 2005)? Kvalitatív (és a részvételi) kutatásokban ez a reprodukálhatóság nem reális elvárás, már csak abból kiindulva sem, hogy a kutató személye maga kevésbé 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 **általánosíthatóság** kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatási eredmények, a megszerzett tudás mennyire mutat túl a vizsgálat közvetlen kontextusán (Blakie 2009). Kutatásomban alapvetően a belső általánosíthatóságra törekedtem, arra, hogy az adott közegben érvényes megállapításokra jussunk (Gelei 2002): ennek „validálásában” is alapvető fontossággal bírtak a résztvevők visszajelzései. De reményeim szerint a következtetések egy része az EEM szakmára magára is releváns és érdekes (azaz más EEM szakemberek is felismerhetik saját mentális modelljeiket, etikailag problémás helyzeteiket, rádöbenthetnek a saját morális némaságukra).

III. A kutatás tudományos eredményei

III.1. Hogyan értelmezhető, mit jelenthet az EEM tevékenység etikussága?

A kutatás tervezésekor 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 okozok változásokat: 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 1. ábrán), majd kitérek a gyakorlati eredményekre is.



1. ábra A meghatározó fogalmak térképe (forrás: saját szerkesztés)

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 összezsengett 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 az egyik kutatótárs az egész kutatásra adott reflexiójában is megjelent: *„szerintem azért értékteremtő, mert nem egy értéket akarunk előállítani, hanem csináljuk, és ezáltal értéket teremtünk....a cél alapú, csak teljesítménycsoport működéseknél nem lehet értelme.” (Imre, „B” kutatás)* Maga a folyamat, az út minden lassúságával és nehézségével pont olyan fontossá vált, mint a cél, az eredmény, ami felé haladtunk – ez összeeszengett 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 (Waters et al. 1987; Birds 2005). 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. 2011), (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 hátteret, 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**, amelyben 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 szándékra 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 kötelekeik 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 mini-kutatásában az őszinteség vagy az egyenlő esélyek fogalma), és **szélsőséges esetben akár a szervezeti, egyéni szintű etikátlan megoldásokat 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) alkosson etika definíciót, és azt készként adja a többieknek. Ez azonban közép és hosszú távon egyértelműen a **„culture of silence”-t** (Reason 1994) **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 helyzeteket és szervezeti politikai játszmákat 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 jobbat 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 különbséget saját magunkon is tapasztalhattuk, hiszen FMCG, média, energetika, közlekedés, informatikai területről, 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 hosszú távú) 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, „A” kutatás)”*

Ám az **etikai iránytű**, az **etikai bajnok** szerep sem nem egyszerű, sem 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 vezetőnek. 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. szürke eminenciás, 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 megvalósítás mikéntjét illetően.

A kutatás visszatükrözte **az érdekképviselő 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 képviseletének mértéke és intenzitása**. Az egyik megjelenő mintázat a munkavállalók **„kordában tartása”**: ebben a felfogásban jellemző a munkavállalók eltávolítása, a hárítás (esetileg a munkavállalók demonizálása): a munkavállalók trükköznek, csak magukra gondolnak, színjátékot játszanak. Ez a felfogás részben tükrözi a Humán Tükörben (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 a vezetők felé is képviseli a lelkiismereti szerepet, akkor az ő szemükben sem). Ehhez kapcsolódó sokszor megjelenő kérdés, hogy a munkavállalók mennyire fogadják el a „bíró” ítéleteit, mennyire érzik etikusnak az EEM döntéseit? Ha ezt a szerepet definiálja is magának az EEM, akkor hogy kezeli azt, hogy esetleg etikátlannak tartják az „ítéleteket”? Ebben a szerepértelmezésben további dilemma, hogy mennyiben tekinti magát az EEM proaktívnak, jövő-orientáltnak (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 érdekképviselői 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” szervezet 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 dilemmája (Whyte 2002): 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 annak 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 **szerepmoralitás és morális integritás** (Goodpaster 2007) kérdésköre: elfogadjuk-e, legitimnek tekintjük-e azt, hogy az EEM-es szerepben magánéletünktől eltérő morális alapelvek szerint cselekszünk, vagy hiszünk a különböző szerepeinket átható morális integritás lehetőségében? A két fogalom kapcsolódását szemléltetem a 3. 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 összhangban (konzisztencia hiánya)	elvek és tettek diszharmóniája	morális kaméleon állapot

3. táblázat Morális konzisztencia és szerepmoralitás (forrás: 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). Rádöbbsentünk arra, hogy mennyire 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 egyéni és szervezeti hatásai miatt is említésre méltó. Különösen a „B” kutatásban rajzolódott ki élesen az a vélemény, hogy saját, illetve a kutatásban megtapasztalt példák alapján az egyén szintjén ez a disszonancia állandó önigazolást kívánhat, és morális kiégéshez, a felelősségvállalás eróziójához vezethet (Bauman 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 eltéréseivel**. 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 megdöbbenetű volt azzal szembesülni, hogy **a kutatásban nyilatkozók sokszor nem alkalmazzák vallott etikai alapelveiket cselekedeteikben (egy eseten belül), vagy mennyire ellenmondásosan 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 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 egyéni, szervezeti 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 szerinte 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 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? Végző 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 elkerülhetővé váltak a kérdéses esetek), de másik oldalról a kutatócsoport tagjainak **morális képzelőerejét** (Werhane 1999; 2005) is fejlesztették.

(1) Azáltal, hogy csoportban oldottuk meg az esetet, az egyének által birtokolt információk összeadódtak, a kutatótársak 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, keretrendszerünket, 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 időtávokat is figyelembe vettünk. Az adott eseteken túl a szervezeti működésre vonatkozó általános változtatási javaslatok is születtek.

(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 hosszú távú, az EEM szervezet keretein túlmutató, az egész szervezetet érintő, konkrét változásokhoz vezethetett.**

III.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 szerepük van a kutatás (és tudásteremtés) minden fázisában? 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 hite – amely a tudástól való elidegenedettséggel, a „culture of silence” (Reason 1994) ellenpontja lehet – nézetem szerint a kooperatív kutatások minőségének, sikerességének 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 szervezet HR osztálya (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 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-gyapadást) adtak, továbbá kézzelfogható eredményeik is lettek, valódi sikerélményt jelentettek, energiát adtak a csoportnak és felszabadították. Másrészt a kutatótársak által kevésbé kimondott (és végiggondolt) gyakorlati elvárások 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 (ez kapcsolódik a „résztvételi paradoxon” témaköréhez, Szombati 2011).

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.

A résztvételi kutatásokban a kutatótársak négyféle tudást hoznak létre, amelyek szorosan kötődnek egymáshoz, és egymást erősítve, egymásba gyökerezve segíthetik az egyént, vagy a csoportot (Gelei, 2002). A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, és csak másodlagos a – főleg az akadémiai közösség számára létrehozott – propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) (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 kevéssé 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 és élményekből, az akciókból 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 megtapasztaltunk, érzékeltünk 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: a prezentációs tudás elemének tekinthető az, 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. Átadtuk 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.

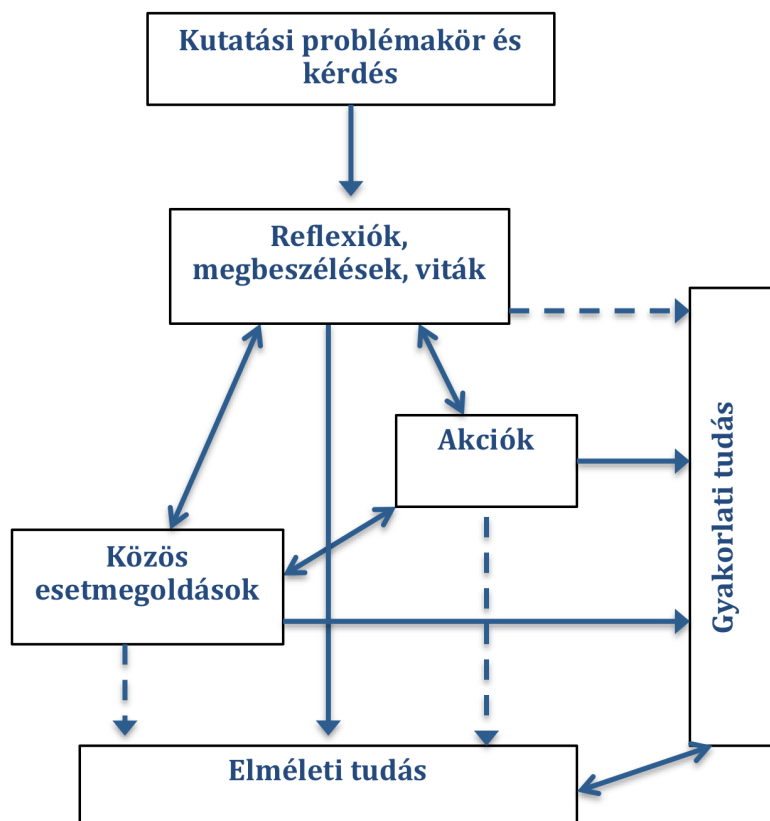
A **gyakorlati** tudáson azokat a készségeket és/vagy kompetenciákat értjük, amelyek a másik három tudástípusra támaszkodva és azokat kiegészítve, azoknak értelmet adva teszik teljessé a tudást. Míg a „B” kutatásban inkább egyéni szintű tanulásról, egyéni kompetenciákról beszélhetünk (pl. bátorság az 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, etikai szempontból értékeltük az egyes megoldási javaslatokat, és reflektáltunk a gyakorlati megvalósíthatóságra is, 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 hármásából eredeztethető a létrejött - egyéni és csoportos - elméleti és gyakorlati tudás. Ezt a folyamatot mutatja be a 2. 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) egy konkrét helyzetben sokszor nem egyértelműen leképezhetők (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 (önismeret 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 megváltoztathatatlanak hitt helyzeteket megváltoztassanak.



2. ábra Az elméleti és gyakorlati tudás keletkezése a kutatásban (forrás: saját szerkesztés)

Ezek az esetmegoldások bizonyos szempontból „laboratóriumi közegben” végrehajtott kísérleti akcióknak is tekinthetők (Kolb-féle kísérletező fázis (1986)), és mint ilyen – felkészítve a résztvevőket – megalapozhatják a valódi akciókat. Az esetmegbeszélések tapasztalatai árnyalták elméleti meglátásainkat, de hatással voltak az akciókra is: ezek közül néhány konkrétan az esetmegoldásokban elhatározott akciók végrehajtása volt, így a következő reflexiós beszélgetések alkalmával azok eredményét közvetlenül vissza lehetett csatolni magára az esetmegoldásra.

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 reflexiók 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 4. táblázatban összefoglaltam néhány olyan tudást, változást, amelyet a résztvevők a kutatás eredményeképpen azonosítottak.

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”) Az etikai dimenzióknak a döntéshozatalba való bevonására irányuló megnövekedett önbizalom (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, megtapasztalása (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 becsatornázó 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. A szerepmoralitás hosszú távú jelenléte egyéni és szervezeti szinten egyaránt negatív következményekkel járhat. A HR etikának nincs minimális felelősségi szintje, ám az Etikai Bajnok szerepnek különböző felfogásai léteznek. Létezik a morális némaság jelensége. Az etikai szempontok nyílt, egyértelmű deklarálása hatalmi kockázatokat rejthet magában, ugyanakkor 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.

4. táblázat. Néhány példa a keletkezett elméleti és gyakorlati tudásra (forrás: saját összeállítás)

A két kutatásban a módszertant illetően számos személyes tanulsággal gazdagodtam. Ezek saját kutatói szerepem és működésem, a kutatótársak elkötelezettsége és bevonása, illetve a csoport kultúrájának kialakulása témaköréhez köthetők.

IV. A kutatás elméleti és gyakorlati relevanciája

Disszertációm fontos eredménye, hogy elkészült **az EEM etika szakirodalmának magyar nyelvű összefoglalása**, amely ezidáig 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 is. 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** (angol nyelven legalábbis nem publikáltak) **még kooperatív kutatást** 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 kutatásokba. 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 alkalmazására 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 tűztem 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) felhasználom a Master és posztgraduális szintű EEM oktatásban. A disszertáció eredményeire alapulva 2012. májusában elindult az első EEM etika tantárgy Intézetünk Humán menedzser programjában. A kooperatív kutatási módszertant pedig az eddiginél radikálisabb módon szeretném alkalmazni a diákokkal való munkában is.

V. Hivatkozások jegyzéke

- Ackers, P. (2009): Employment ethics. In: T. Redman, A. Wilkinson (eds): *Contemporary Human Resource Management*. London: Prentice Hall. pp. 450-471.
- Alford, H. J., Naughton, M. J. (2004): *Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban*. Budapest: Kairosz.
- Balázs, B. (2011): Kooperatív kutatás a hazai élelmiszer-hálózatok elősegítésére (Cooperative inquiry aiming to facilitate alternative agro food-networks). In: Gy. Pataki, A. Vári (eds): *Részvétel - akció - kutatás*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
- Bauman, Z. (1993): *Postmodern ethics*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Bird, F. B. (2005): Moral muteness. In: P. H. Werhane, R. E. Freeman (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 360-363.
- Bird, F. B., Waters, J. A. (1995): The moral muteness of managers. In: M. L. Stackhouse (ed): *On moral business: Classical and contemporary resources for ethics in economic life*. Wm. B. Eerdmans Publishing Company. pp. 888-897.
- Blakie, N. (2009): *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005). Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány*, 36(1), 33-47.
- Bokor, A., Bíró, K., Takács, S., Kovács, G., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. *Vezetéstudomány*, 36(2), 16-31.
- Bokor, A. (2010): HR Tükör Kutatási eredmények (HR Mirror Research results). Budapest: (kézirat).
- Bolton, S., Houlihan, M. (2007): *Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, practice and workplace context*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bowie, N. (1998). The Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1083-1092.
- Caldwell, C. et al.: 2011, 'Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship', *Journal of Business Ethics* (2011) 98:171–182
- Cardy, R., Selvarajan, T. (2006): Beyond rhetoric and bureaucracy. Using HRM to add Ethical Value. In: J. R. Deckop (ed): *Human Resource Management Ethics*. Connecticut: Information Age Publishing. pp. 71-85.
- Crane, A., Matten, D. (2007): *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Csillag, S., Kiss, Cs., Szilas, R., Takács S. (2012): Ethical dilemmas in call centres: how to survive in the modern sweatshops? *International Journal of Workplace Innovation* (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012. június)
- Csillag, S., Kiss, Cs. (2012): Az elkötelezettségprofilok és a morális képzelőerő (lehetséges) összefüggései egy call-centerben. *Fenntartható Életmód*. (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012)
- Dachler, H. P., Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical consideration in implementing and human resource management. *Journal of Business Ethics*, 597-606.
- De George, R. T. (1999): *Business Ethics*. NY: Simon and Schuster.
- Deckop, J. (2006): *Human Resource Management ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Delbridge, R., Keenoy, T. (2010): Beyond managerism? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817.
- Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. In: B. Hall (ed): *Creating knowledge: a monopoly?* New Delhi: Society for Participatory Research in Asia. pp. 29-37.
- Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete (PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem)
- Gelei, A. (2005): A Szervezeti Tanulás Interpretatív Megközelítése: A „Reflektív Akciótanulás” Irányzata. In: Gy. Bakacsi - K. Balaton – M. Dobák (eds.). *Változás és Vezetés (Change and Management)*, Budapest: Aula. pp. 109-135.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Goodpaster, K. E. (2007): *Conscience and corporate culture*. USA: Blackwell Publishing.
- Greenwood, M. R. (2002): Ethics and HRM. A review and conceptual analysis. *Journal of Business*

Ethics, 36(3), 261-278.

Greenwood, M. R. (2007): Ethics and Human Resource Management. In: H. De Cieri, R. Kramar (eds): *Human Resource Management in Australia*. Australia: McGraw-Hill Australia. pp.562-587.

Guest, D. (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? In: A. Pinnington, R. Macklin, T. Cambell (eds): *Human Resource management. Ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 52-65.

Habermas, J. (2001): *A kommunikatív etika*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.

Heron, J. (1988): Impressions on the other reality: a co-operative inquiry into altered states of consciousness. In: P. Reason (ed): *Human Inquiry in Action*. London: Sage. pp. 182-198.

Heron, J. (1996): *Co-operative inquiry. Research into the Human Condition*. London: Sage.

Heron, J., Reason, P. (1997): A participatory action paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294.

Heron, J., Reason, P. (2001): The practice of co-operative inquiry: research with rather than on people. In: P. Reason, & H. Bradbury (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp.179-188.

Johnson, C. (2005): *Meeting the ethical challenges of leadership*. London: Sage

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.

Kolb, D. (1984): *Experiential learning. Experience as a source of learning and development*. London: Prentice Hall.

Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage, Thousand Oaks, California

Legge, K. (1998): Is HRM ethical? Can HRM be ethical? In: M. Parker (ed): *Ethics and organisations*. London: Sage. pp. 150-172.

Legge, K. (1999): Representing People at Work. *Organisation*, 6(2), 247-264.

Legge, K. (2005): *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave.

Lepak, D., Colakoglu, S. (2006): Ethics and strategic human resource management. In: Deckop (ed): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. pp. 27-45.

Levinas, E. (1999): *Alterity and transcendence*. NY: Columbia University Press.

Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

Málovics, Gy., Mihók B., Szentistványi I., Balázs B. (2011): Kirekesztett társadalmi csoportok és helyi emberi jogok: egy szegedi részvételi akciókutatás előzetes tanulságai. In: Gy. Pataki, A.Vári (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.

Mathis, R., Jackson, J. (2006): *Human Resource Management*. USA: Thompson.

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.

Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé (Toward a Psychology of Being)*. Budapest: Ursus Libris.

Maxwell, J. A. (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage.

Murphy, J., Pyke, D. (2002): Humane work and the challenges of work design. In: S. Cortright, M. Naughton (eds): *Rethinking the purpose of business*. Indiana: University of Notre Dame. pp. 289-310.

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.

Orlitzky, M., Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop (ed): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing. pp. 3-24.

Palazzo, B. (2002): U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 195-216.

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). In: Gy. Pataki, A.Vári (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.

Pedersen, L. J. (2009): See No Evil: Moral Sensitivity in the Formulation of Business Problems. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 335-348.

Pinnington, A., Macklin, R., Cambell, T. (2007): Introduction. In: A. Pinnington, R. Macklin, T. Campbell (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 1-22.

Radácsi, L. (2000): *Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization)*. PhD értekezés.

Reason, P. (1988): *Human inquiry in Action*. London: Sage.

Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry. In: Denzin, Lincoln (eds): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage. pp. 324-338.

- 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.
- Reason, P. (2006): Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-208.
- Reason, P., Bradbury, H. (2001): Inquiry & participation in searching of a world of worthy of human aspiration. In: P. Reason, H. Bradbury (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp. 1-14.
- Reason, P., Marshall, J. (2001): On working with graduate research students. In: P. Reason, H. Bradbury (eds): *Handbook of Action Research*. London: Sage. pp. 315-320.
- Rest, J. R. (1986): *Moral development. Advances in theory and practice*. New York: Praeger Publishers.
- Rogers, R. (2004): *Valakivé válni – A személyiség születése (A Way of Being)*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Saint-Exupéry, A. (2011): *A kis herceg (Le Petit Prince)*. Budapest: Móra Ferenc Kiadó
- Schumann, P. (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.
- Simmons, J.:2008, 'CSR and management. Ethics and morality in Human Resource Management. Social responsibility Journal. Vol4. pp8-23.
- Steyaert, Ch., Janssens, M. (1999): Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM. *Organisation*, 6(2), 181-198.
- 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.
- 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: Gy. Pataki, A. Vári (eds): *Részvétel - akció – kutatás (Participation - action - research)*. Budapest: MTA Szociológiai Intézet.
- Toffler, B. L. (1986): *Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world*. New York: John Wiley.
- Towney, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518-545.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R. (2003): *Managing ethics in Business Organisations. Social Scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.
- 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
- Waters, J., Bird, F., Chant, P. (1986): Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 373-384.
- Werhane, P. H. (2005): Moral imagination. In: P. H. Werhane, R. E. Freeman (eds): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. UK.: Blackwell Publishing. pp.357-359.
- Werhane, P. H. (1999): *Moral imagination and management decision making*. Oxford: Oxford University Press.
- Werhane, P. H., Radin, T., Bowie, N. E. (2004): *Employment and Employee Rights. Foundation of Business Ethics*. UK.: Blackwell Publishing.
- Wiley, C. (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 147-161.
- 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.
- 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.
- Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. In: D. Knights, H. Willmott (eds): *Introducing Organisational Behaviour management*. UK.: Thompson Learning. pp. 506-533.
- Zsolnai, L. (2001): *Ökológia, gazdaság, etika*. Budapest: Helikon Kiadó.

VI. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk

Szakfolyóirat cikkek:

1. Csillag Sára - Hidegh Anna (2011): *Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról.* Vezetéstudomány, XLII. évfolyam, 2011. 12. szám, 23-36.
2. Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba - Szilas Roland (2012): *Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”* Vezetéstudomány, 2012. 2. szám, 2-17
3. Toarniczky Andrea - Csillag Sára - Bácsi Katalin (2011): *Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben.* Munkaügyi Szemle II. 17-25.
4. Csillag Sára (2011): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Államférfiak és könyvelők Magyarországon.* Munkaügyi Szemle, 2011. I. 12-24
5. Csillag Sára (2010): *A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók,* Munkaügyi Szemle 2010. I. 65-74.
6. Csillag Sára - Szilas Roland (2009): *A valódi integráció nyomában,* Munkaügyi Szemle 2009. I. 16-23.

Befogadott, és megjelenés alatt lévő szakfolyóirat cikkek:

7. Csillag Sára - Kiss Csaba - Szilas Roland - Takács Sándor: *Ethical dilemmas in call centres: how to survive in the modern sweatshops?* International Journal of Workplace Innovation (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012. június)
8. Csillag Sára: *Emberi erőforrás menedzsment és etika.* Vezetéstudomány (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012. június)
9. Csillag Sára - Kiss Csaba: *Az elkötelezettségprofilok és a morális képzelőerő (lehetséges) összefüggései egy call-centerben.* Fenntartható Életmód. (várható megjelenés: 2012)

Könyvfejezetek:

10. Csillag Sára: *Van-e kiút a morális útvesztőből? Kooperatív kutatás emberi erőforrás menedzsment szakértők bevonásával.* In: Pataki Gy.-Vári A. (2011.): Részvétel - akció - kutatás, MTA Szociológiai Intézet, Budapest
11. Hidegh Anna - Csillag Sára: *Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról.* In: Glózer R.-Gelei A.(2011): Valóság konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései, Gondolat Kiadó, Budapest
12. Csillag Sára: *Emberierőforrás-menedzsment és etika - egy régi/új kapcsolat?* In: Dobák M.-Bakacsi Gy.-Kiss Cs. (2011): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. ISBN: 978-963-503-445-1, Aula Kiadó, Budapest, pp.85-108.
13. Hidegh Anna - Csillag Sára: *Toward "mental accessibility" - changing mental obstacles of future HR experts concerning the employment of disabled people* (Hidegh Anna társszerzővel). In: Dobák M.-Bakacsi Gy.-Kiss Cs. (2011): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. ISBN: 978-963-503-445-1, Aula Kiadó, Budapest, pp. 171-188.
14. Csillag Sára - Szilas Roland - Szentkirályi András (2008): *Dolgozni velük illetve értük"- egy emberközpontú rehabilitációs gyakorlatról* in Kopp M., szerk (2008): Magyar lelkiállapot. Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban, ISBN 978-963-9879-16-4, Semmelweis Kiadó, Budapest, pp.322-327.

Befogadott és megjelenés alatti könyvfejezetek:

15. Hidegh Anna - Csillag Sára - Kovács Gergely: *'Breaking the walls'. On teaching Organization Theory and Human Resource Management. A critical pedagogy perspective* In: New perspectives for management education, Excon Publishing, Barcelona (várható megjelenés: 2012. nyár)
16. Csillag Sára - Hidegh Anna: *Alternatív módszerek az emberi erőforrás menedzsment oktatásban. Két kísérlet felvilágosult, szilárd etikai és szakmai alapokkal rendelkező HR generáció kinevelésére.* In: Poór J. et al: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Múlt-Jelen-Jövő.* Complex Kiadó, Budapest (várható megjelenés: 2012. nyár)
17. Csillag Sára: *Etikai kérdések vizsgálata az emberi erőforrás menedzsmentben.* In: Poór J. et al: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Múlt-Jelen-Jövő.* Complex Kiadó, Budapest (várható megjelenés: 2012. nyár)

Konferencia előadások

18. *How to survive in the modern sweatshops?* 24th EBEN Annual Conference, Antwerp, Belgium, September 15-17, 2011
19. *Ethical issues in human resource management.* 24th EBEN Annual Conference, Antwerp, Belgium, September 15-17, 2011
20. *Ethical dilemmas in call centers.* 7th International Critical Management Studies conference, Napoli, Italy, 2011. 07.11-13.
21. *"Droids with feelings" - Systems psycho-dynamic aspects of customer service worker regeneration.* 28th ISPSO Annual Meeting and Symposium, Melbourne, Ausztralia, 17-19 June, 2011
22. *Alternatív módszerek az EEM oktatásában.* II. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment konferencia, 2011. október 21., Budapest (HSZOSZ-MTA)
23. *HR és etika.* II. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment konferencia, 2011. október 21., Budapest (HSZOSZ-MTA) – Humánpolitikai Szemle különdíja
24. *Toward "Mental Accessibility". Changing mental obstacles of future HR experts concerning the employment of disabled people.* 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Pécs, Jun 2-4 2010 – Alan Moon Price for the Best Conference Paper
25. *Életminőség és rehabilitáció.* Munkaerőpiaci Szakmai Konferencia, Érd, Szepes Gyula Művelődési Központ. 2009. március 30.
26. *Integration of people with disabilities to the world of work. Is it an act of CSR or business reality?* 13th European Business Ethics Network UK Conference, Bristol, 4-6 April 2009

Befogadott konferencia előadások:

27. *Human or inhuman management?* HRD Research and Practice Across Europe. The future of HRD - 2020 and beyond: challenges and opportunities. Universidade Lusíada de Famalicão and CLEGI, 23-25 May 2012
28. *Moral mazes. The story of two cooperative inquiry projects with HRM professionals.* The Fifth ISBEE World Congress. Tradition and New Horizons: Towards the Virtue of Responsibility. Warsaw, Poland, 11 -14 July 2012

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