

Hidegh Anna Laura

## Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája<sup>1</sup>

A kritikai menedzsmentelméletek a hazai tudományos körökben egyelőre kevésbé elterjedt tudományterület, ahogyan azt Rác e szám bevezető tanulmányában kifejtette. Bár a menedzsment mint tevékenység (Parker 2002) egyre markánsabb szervező erőként lép fel a poszt szocialista társadalmakban is, kritikai tárgyú elemzése sokáig hiányzott mind a hazai szociológiai, mind a vezetéstudományi műhelyek fókuszából. Az utóbbi évtizedekben egyre több olyan kritikai elemzés látott napvilágot magyar nyelven is, amely a munkahelyi viszonyokkal, a szervezeti ember helyzetével foglalkozik (Primecz 2003; Bokor és Radácsi 2006; Nagy és Primecz 2010; Gelei és Glózer 2011; Hidegh, Gelei és Primecz 2014; Primecz et al. 2014; Csillag 2015; Hidegh 2015; Nagy 2016), noha ezek nem szerveződtek irányzattá. Úgy gondolom, hogy a kritikai társadalomkutatók és a menedzsmentkutatók közötti párbeszéd gyümölcsöző lehet a szervezetek, vállalatok, illetve a menedzsment mint tevékenység történeti-társadalmi beágyazottságának megértésében. Jelen tanulmány ehhez a területhez kíván hozzájárulni az emberierőforrás-menedzsment (EEM, angolul *human resource management*, HRM) kritikai elemzésével.

A tanulmány az EEM puha modelljének, illetve magas elkötelezettségen alapuló modelljének habermasi elemzésével foglalkozik. A cikk a kritika tárgyának, az emberi erőforrás puha modelljének meghatározásával nyit Karen Legge (2005, 2006) munkásságára építve, majd Watson (2004) alapján bevezeti a magas elkötelezettségen alapuló EEM-modell mint weberi értelemben vett ideáltípus fogalmát. Ezután a jelen kritika fogalmi eszköztárát nyújtó habermasi kommunikatív cselekvésemélet (Habermas 2011 [1981]) rövid bemutatása következik. Habermas fő tézise, hogy a modern társadalmakban a rendszer gyarmatosítja az életvilágot, zavart okozva az életvilág újratermelési folyamataiban. Ezt követően kerül

<sup>1</sup> Ez a tanulmány egy hosszabb távú kutatómunka részeként született meg, amely során felbecsülhetetlen támogatást nyújtottak témavezetőim, Gelei András és Radácsi László. Köszönetemet fejezem ki továbbá Bácsi Katalinnak, Csillag Sárának, Kováts Gergőnek, Lázár Lászlónak, Primecz Henriettnek és Rác Mártonnak, akik különböző módokon mind hozzájárultak a cikk megszületéséhez.

kifejtésre a tanulmány központi érve, miszerint a modern szervezetekben az EEM magas elkötelezettségen alapuló modelljének gyakorlatain keresztül valósul meg a gyarmatosítás. Ennek alátámasztására a habermasi társadalomelméletet kétféle módon fogom felhasználni Willmott (1993) kritikai kutatásokra megfogalmazott célrendszere alapján. Először, a történeti kritika során az EEM keletkezési körülményeit és történetét vizsgálom meg abból a célból, hogy rámutassak, milyen szerepet tölt be a kapitalista rendszer működtetésében, válságtendenciáinak kiigazításában. Másodsor, az EEM mint elmélet kritikája során azt vizsgálom meg, hogy a magas elkötelezettségen alapuló EEM-modell – elméleti célkitűzéseit tekintve – hogyan avatkozik bele az életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelésébe.

### **Az emberierőforrás-menedzsment puha vagy magas elkötelezettségen alapuló modellje**

Az EEM-stratégia megközelítései között két iskolát különböztethetünk meg: a stratégiai célokkal és tervezéssel való összhang megteremtését középpontba helyező kemény modellt, valamint a szervezeti elkötelezettség magas szintjét támogató, a szervezeti kultúra kialakítását hangsúlyozó puha modellt (Legge 2005, 2006). A *kemény modellt* a haszonelvűség és az eszközelvűség jellemzik: a munkavállalók költségként jelennek meg, akiket más erőforrásokhoz hasonlóan kell menedzselni, racionális, személytelen módon, törekedve arra, hogy a maximális haszon érdekében a legtöbbet hozzuk ki belőlük. Ennek érdekében az EEM stratégiai irányvonalainak, rendszereinek és gyakorlatainak üzleti stratégiával való szoros integrációja szükséges, melynek során a hangsúly az EEM szösszetételből inkább az erőforrás-menedzsmenten van. Ezzel szemben a human relations mozgalmak<sup>2</sup> nyomdokain haladó *puha modell* a munkavállalóra nem csupán költségtevézőként tekint, hanem olyan becses értéként (*valued asset*), mely proaktív módon maga is képes alakítani a vállalati értékteremtő folyamatokat, és ezért elkötelezettségén, alkalmazkodóképességén és teljesítményén keresztül a versenyelőny forrását jelenti. A modell a fejlesztői humanizmus elveivel összhangban fontosnak tekinti a munkavállalóba mint az értékteremtés kulcs tényezőjébe való befektetést. A két irányzat közös nézeteket vall arról, hogy szükséges az üzleti és EEM-célok integrációja.

Az EEM puha modellje a következő politikákat foglalja magában: kompetenciaalapú toborzás és kiválasztás, kommunikációs csatornák kiterjedt használata, csapatmunka, személyzetfejlesztés, tudásmenedzsment, a döntésekbe való bevonás és felhatalmazás (*empowerment*), a teljesítményértékelés hozzákapcsolása a javadalmazási rendszerhez, stb. (Gelei 1999; Legge 2006). A modell háttérében a magas elkötelezettséget, illetve magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek elmélete áll (Legge 2006, magyarul lásd Gelei 1999; Makó, Illéssy és Csizmadia 2008; Losonci 2011), amely a munkavállaló motiváltságát és elkötelezettségét kulcsfontosságúnak tartja, továbbá a munkavállalók önirányítási képességére, felelősségvállalási hajlandóságára és belső motivációjára épít. A modell tehát tulajdonképpen olyan „legjobb gyakorlatokat” kínál a vállalatok számára, amelyek kontex-

---

2 A human relations mozgalmak az 1923-mas hawthorne-i kísérletek eredményeinek köszönhetően bontakoztak ki. Az eredetileg taylorista kísérletek során a megvilágítás erősségének munkateljesítményre gyakorolt hatását szerették volna vizsgálni, de végül az emberi kapcsolatok munkában betöltött pozitív szerepére mutattak rá (Kieser 1995).

tustól függetlenül teljesítménynövelést eredményeznek. A puha modell elterjedése szorosan összefonódik a minőségorientált termelésirányítási rendszerek (TQM, JIT, lean)<sup>3</sup> megjelenésével, amelyeknek integráns részét képezik a magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek (Losonci 2012).

Noha az EEM kemény és puha modellje közötti megkülönböztetés nagyon népszerűvé vált a szakirodalomban, gyakorlati relevanciáját illetően Watson (2004) kétségeinek ad hangot. A társadalomtudományokban bekövetkezett nyelvi fordulatra hivatkozva felhívja a figyelmet arra, hogy a valóság nem független a nyelvtől, amely létrehozza. A kemény/puha dichotómián való túllépést szorgalmazza annak érdekében, hogy elejét vegyük a retorika versus realitás típusú vitáknak, aminek nem látja létjogosultságát (Watson 1995). A lepel valóságról való lerántása, valamint a retorika szembeállításával azzal, ami megvalósul, azt feltételezi a szerző szerint, hogy a munkások passzívok, kulturális balekok, akik nem képesek ellenállni a domináns ideológiának. A puha EEM tiszta formájában úgysem valósulhat meg Watson (2004) szerint, hiszen mindig is a szervezeti célok megvalósítása lesz az elsődleges fontosságú. A kemény és puha modellek megkülönböztetése azt sugallja, mintha ezek egymást kizáró alternatívák lennének. Helyette a HR-stratégia magas (lásd Gelei 1999), illetve alacsony elkötelezettségmodelljét vezeti be, amelyeket a weberi bürokráciához hasonlóan *ideáltípusként* értelmez. Az ideáltípus azt jelenti, hogy a valóságban tiszta formájuk sosem létezik, és a munkaszervezetek gyakorlatai valahol a két végpont közötti kontinuumon helyezkednek el.

Watson (2004) a HR-stratégia *magas elkötelezettségen alapuló modelljét* a következőképp határozza meg: a foglalkoztatási gyakorlatok olyan mintái, ahol a munkáltató szoros kapcsolatot keres a munkavállalókkal, akik pszichológiai és érzelmi szinten is kötődnek a vállalathoz. A foglalkoztatási viszony hosszú távra szól, a munkavállalók személyes fejlődését és karrierépítését támogatja. A dolgozó feladatai sokszínűek, megoldásuk módjában mérlegelési joguk van. A kontinuum másik végpontját jelentő HR-stratégia *alacsony elkötelezettségen alapuló modellje* a foglalkoztatási gyakorlatok olyan mintáit takarja, amelyben a pillanatnyi munkaerő-szükséglet határozza meg a foglalkoztatást. A munkavállalóknak alacsony képzettséget igénylő, magasan specifikált feladatokat adnak, melyeket azok szoros felügyelet mellett végeznek el. A foglalkoztatási viszony rövid távú, a feladat elvégzése után azonnal véget ér, ezért a dolgozó kapcsolata a vállalattal távolságtartó és instrumentális. A továbbiakban a Watson által javasolt terminológiát követem, hangsúlyozva, hogy az elméleti síkon megfogalmazott kritika a magas elkötelezettség modelljére mint ideáltípusra vonatkozik.

### Habermas társadalomelmélete: rendszer és életvilág

Habermas (1981) dichotóm társadalomelméletének lényege, hogy a társadalomra kétféleképpen lehet tekinteni: belső, résztvevői szemszögből, ahonnan a társadalom mint életvilág jelenik meg; és külső, megfigyelői szemszögből, ahonnan cselekvések rendszereként

---

3 A minőségorientált termelésirányítási rendszerek felfutása a 80-as évektől veszi kezdetét a japán és amerikai gazdaság között élesedő verseny hatására. A TQM (*total quality management*, teljes körű minőségmenedzsment) és a JIT-ből (*just-in-time*, éppen időben) kinövő lean (karcsú) menedzsment az alapelvek és gyakorlatok szintjén lényegében megegyezik: a fogyasztóra/vevőre, a csapatmunkára és a folyamatos fejlesztésre koncentrálnak (Kása, Losonci és Szántó, megjelenés alatt).

írható le. Habermas amellett érvel, hogy ahhoz, hogy a modern társadalmi folyamatokat megértsük és elemezni tudjuk, azokat rendszer és életvilág egységeként kell elképzelnünk. A rendszer és az életvilág a társadalomban jelenlevő eltérő koordinációs mechanizmusokat testesítenek meg: a rendszer személytelen és nem-normatív módon, míg az életvilág normatív szabályozók útján, a közmegegyezésre építve hangolja össze az egyéni cselekvéseket. Ezért a társadalomtudományos elemzésnek mindkét nézőpontból kell vizsgálnia: a rendszerelmélet (rendszer) és a megértő szociológia (életvilág) eszközeire egyaránt szükség van. Először tehát a rendszer és az ahhoz kapcsolódó célracionális cselekvés fogalmát mutatom be, azután térek rá az életvilág és az azt kiegészítő kommunikatív cselekvés fogalmának tárgyalására. Végül a rendszer és az életvilág mint a társadalom két szférája közötti viszonyt fogom tárgyalni, és ismertetem Habermas fő tézisét, miszerint a modern társadalmakban a rendszer gyarmatosítja az életvilágot.

A rendszer a társadalom anyagi újratermeléséért felelős: a gazdasági, politikai és adminisztratív folyamatokat foglalja magában, melyek a nem szándékolt cselekvési összefüggések nem-normatív szabályozók általi összehangolására szolgálnak. A rendszerszerű koordináció az egyéni döntések eredőjeként valósul meg, ezért az egyéni döntések és cselekedetek következményei a rendszer fenntartásához való funkcionális hozzájárulásuk függvényében értékesek. A cselekvési rendszer összefüggései a társadalom tagjai által nem átláthatóak és tudatosan nem befolyásolhatóak (mint például a vásárlási és eladási döntések eredőjeként kialakuló árstruktúra). A rendszerszerű koordináció a célracionális cselekvési struktúra logikája alapján működik, melynek során a cselekvők közötti kommunikáció nem feltétlenül szükséges. „Munkán,<sup>4</sup> illetőleg *célracionális cselekvés*en vagy instrumentális cselekvést, vagy racionális választást, vagy a kettő kombinációját értem” (Habermas 1994a: 23). Az *instrumentális cselekvés* adott cél(ok)hoz keresi meg az optimális eszközkombinációt, technikai szabályokhoz alkalmazkodik, empirikus tudáson alapszik – kísérleti úton tesztelt, helyesnek bizonyult eljárásokat alkalmaz –, és módszere az indukció (Habermas 1994a). A *racionális választás* során érték- vagy preferenciarendszerek és általános maximák alapján különböző viselkedési alternatívák, stratégiák között választ az egyén. Később Habermas a célracionális cselekvés meghatározó jellegét a sikerorientáltságban látja, és racionális választás helyett *stratégiai cselekvésről* beszél, amelyet társadalmi irányultsága különböztet meg az instrumentális cselekvéstől: a siker mércéje a másik kommunikációs résztvevő befolyásolásának hatékonysága, amely a „racionális ellenjátékos” döntései alapján értékelhető (Habermas 2011 [1981]).

Habermas a Schütz és Luckmann (2000 [1979]) által kidolgozott *életvilág* fogalomra épít, ami az életvilágot az ember számára magától értetődő valóságként írja le, amelyet kiegészít azzal, hogy a nyelv és a nyelv által átörökített kulturális értelmezési minták háttértudásként való működését beemeli. Javaslatára szerint „az életvilágot kulturálisan áthagyományozott és nyelviileg szervezett értelmezési minták készletként gondolhatjuk el” (Habermas 2011 [1981]: 364). Az életvilág a cselekvések normatív szabályozókon keresztül összehangolására szolgál, amelyhez a nyelv és a kultúra szolgálnak erőforrásként. Amikor azonban a társas cselekvés megakad, mert a résztvevők eltérően definiálják a problémahely-

---

4 A rendszer és életvilág fogalmainak meghatározásáról lásd Némedi (1990), továbbá a koncepció megalapozását adó munka és interakció fogalmainak megkülönböztetéséről lásd a *Replika* hasábjain: Habermas (2009); Györy és Weiss (2007).

zetet, és a meg-nem-kérdőjelezett háttérmeggyőződések problematikussá válnak, nézet-egyeztetésre van szükség. Ekkor a *kommunikatív cselekvés* – vagyis a szimbolikusan közvetített interakció – segítségével történik a cselekvések összehangolása. Ennek érvényessége a kölcsönös egyetértéstől függ, tehát racionalitáspotenciálja a résztvevők közötti konszenzus megteremtésében rejlik. A kommunikatív cselekvés az életvilág komplementere, az életvilág három szimbolikus szerkezeti összetevőjének – kultúra, társadalom és személyiség – újratermelése a kommunikatív cselekvés közvetítésével megy végbe. Az egyének a kommunikatív cselekvés során nem csak kulturális tudásukat újítják meg, hanem személyes identitásukat és társadalmi hovatartozásukat is megerősítik (Habermas 2011 [1981]).

Habermas fő tézise szerint a modern kapitalista társadalmakban a *rendszer gyarmatosítja az életvilágot* oly módon, hogy a célracionális cselekvés átveszi a kommunikatív cselekvés funkcióit az életvilág újratermelésében. A rendszerintegráció a társadalmi integráció formáiba nyúl bele, és azokon a területeken is uralkodóvá válik, ahol nem lehet helyettesíteni a kölcsönös megértésen és egyetértésen alapuló cselekvés-összehangolást. A funkcionális összefüggések látensek maradnak ugyan, de az életvilágra instrumentalizáló hatásuk van: a rendszerszerű kényszerek szubjektív észrevétlensége az objektíve hamis tudat jellegét ölti. Ez azt jelenti, hogy a rendszerhatások szerkezetükben változtatják meg a társadalmilag integrált csoportok cselekvés-összefüggéseit anélkül, hogy a szerkezeti erőszak manifesztálódna. Ez a szerkezeti erőszak a kommunikáció módszeres torzításán keresztül valósul meg, azaz a torzított kommunikáció rendszerének kialakulásával: a rendszerkövetelmények lehorgonyozása az életvilágba úgy valósul meg, hogy a résztvevők számára az objektív, a társadalmi és a szubjektív világ összefüggései előre meghatározottként tűnnek fel (Habermas 2011 [1981]). A gyarmatosítás azért okoz problémát, mert végül az életvilág működési folyamatainak patológiáihoz vezet, és ennek tüneteként különböző válságjelenségek lépnek fel a társadalomban: anómia, elidegenedés, értelemvesztés.

A társadalmi integráció megbomlása azonban nem csak az életvilág szintjén, hanem a rendszer szintjén is problémákhoz vezet: az életvilág gyarmatosítása „visszaüti” a rendszerre is, amennyiben a résztvevők nem lesznek sem képesek (legitimációs válság), sem hajlandók (motivációs válság) az anyagi újratermeléshez való hozzájárulásra (Habermas 2011 [1981]). *Legitimációs válság* akkor alakul ki, ha a legitimáció szempontjából hatékony normatív struktúrák és kulturális hagyományok elveszítik érvényességüket és megkérdőjelezhetővé válnak. Ezért a politikai rendszer az ideológiai eszköztárhoz nyúl, reklámtechnikákhoz folyamodik, ami szükségszerűen kudarcba fullad. „Nem lehet az értelmet adminisztratív úton létrehozni” (Habermas 1994b: 108), hiszen a szimbólumok kommerciális előállítására nem felel meg az érvényességi igényeknek. Habermas szerint a hagyományokat vagy természet adta módon (pl. népi babonák), vagy a hermeneutikai tudat fejlesztésén keresztül (pl. a Biblia folyamatos újraértelmezése a tiszteletes által), vagy pedig a diszkurzív kritika és reflexió eszközével (pl. racionális vita) lehet reprodukálni. Ha stratégiai eszközként vetik be a hagyományokat (például egy politikai vagy vállalati rendezvény megszervezése mozgósítás céljából valamilyen hagyományos ünnephez kapcsolódóan), akkor megsértik azok újratermelésének feltételeit – azaz a kommunikatív cselekvés érvényességi feltételeit –, és így kiüresítik azokat (Habermas 1994b). A diskurzus jelentőségének felismerése az alapja a politikai életben is alkalmazott részvételi technikák elterjedésének (Habermas 1994b), amellyel az újabb EEM-technikák is operálnak például a vállalati állampolgárság diskurzusában (lásd Géring, jelen szám, de vö. King és Land, jelen szám). Hiszen a szervezetek szintjén ugyanígy szükség

van a politikai legitimáció megteremtésére. Amennyiben a normatív struktúrák megújítása nem jár sikerrel, és a közösséghez való tartozás jelentése, értelme elveszik, kiürül, akkor azt pénzügyi értékkel, kárpótlással kell helyettesíteni (Habermas 1994b). „Legitimációs válság akkor jön létre, ha a rendszerkonform kárpótlásokkal kapcsolatos igények gyorsabban nőnek, mint a rendelkezésre álló értéktömeg, vagy ha olyan elvárások keletkeznek, amelyek nem elégíthetők ki a rendszerkonform kárpótlásokkal” (Habermas 1994b: 113). Például ha a munkavállaló számára munkája nem hordoz értelmet, akkor a túlorapótlék, a juttatások emelése megoldást nyújthat addig a pontig, amíg a munkavállaló azt nem mondja: „nincs az a pénz, hogy többet dolgozzak”.

A legitimációs válság a szociokulturális rendszer szintjén *motivációs válság*ként jelenik meg. Motiváció egyrészt az állampolgári lojalitás fenntartásához, másrészt pedig a képzési, illetve foglalkoztatási rendszerben nyújtandó teljesítményhez szükséges. Amennyiben az értelem erőforrása kimerül, úgy motivációmegvonást tapasztalhatunk az állampolgárok részéről (Habermas 1994b). Ez a motivációmegvonás az EEM elemzésének szempontjából a társadalmi munka és képzési rendszer, azaz a karrierorientáltság szintjén érdekes (figyelmen kívül hagyva a fogyasztásra és a szabadidő eltöltésére vonatkozó motivációkat). A képzési rendszerre épülő foglalkoztatási rendszer a teljesítményelv alapján működik, amelyhez a motivációs mintázatot az utilitarista polgári értékorientációk és a vallási hagyományok szolgáltatják. A kései kapitalista társadalmak problémája, hogy ezeket az értékeket nem képesek újratermelni, a társadalmi struktúra változásai aláássák a magántulajdon értékét és a teljesítményorientációt (szegregáció az iskolában, az esélyegyenlőség és a piaci verseny tisztaságának megkérdőjelezése). Lazul a formális képzés és a hivatalbeli siker összefüggése, elterjedően vannak a monoton és fragmentált munkafolyamatok, továbbá egyre nehezebb mérni az egyéni teljesítményt bizonyos munkafolyamatok esetén. Mindez nem támogatja a szakmai identitás és a hivatásbeli csoporthoz tartozás érzésének kialakulását, aláássza a teljesítmény iránti belső motivációt, amely helyett a munkával szemben instrumentális beállítottság alakul ki. A belső motiváció hiánya és a mögötte meghúzódó értelemhiány (Sievers 1986) miatt külső motivációforrásra van szükség, amelyet a külső kényszerek támogatnak. Külső motivációforrást jelent, ha a munkaerőpiaci verseny elegendő nyomást gyakorol a munkavállalóra, vagy pedig ha megfelelő mértékű különbség van a különböző munkavállalói csoportok, valamint az inaktív lakosság bérszínvonala között (Habermas 1994b).

A tanulmányban az imént bemutatott keretet arra használom, hogy segítségével új megvilágításba helyezzem a menedzsment és a társadalom kölcsönhatását, és rámutassak a menedzsment gyarmatosító erejére. Az életvilág evolúciójával párhuzamosan ugyanis a menedzsment – mint a rendszerszerű koordináció manifesztációja – egyre nagyobb befolyásra tett szert (Hancock és Tyler 2008). Habermas (1981) az életvilág gyarmatosítására empirikus példaként az eljogiasítás jelenségét mutatja be és veti elemzés alá, amelynek során megkülönbözteti a jog regulatív és konstitutív funkcióját. Regulatív értelemben a jog mint intézmény erőforrásokat és információt szolgáltat az életvilág kommunikatív újratermeléséhez; konstitutív értelemben azonban az irányító médium szerepét veszi át, és rekonstituálja az életvilág szerkezetét, vagyis gyarmatosítja azt (Habermas 2011 [1981]). Power, Laughlin és Cooper (2003) ezt az analógiát a számvitel és kontrolling területére alkalmazzák, amellel érvelve, hogy ezek a menedzsmentfunkciók hasonlóképpen hatnak az életvilágra, mint ahogyan a jog. Hancock és Tyler (2008) szélesítik az analógiát, és azt állítják, hogy a modern

menedzsment – beleértve az összes menedzsmentfunkciót – az irányító médium szerepét veszi fel, és konstitutív módon alakítja az életvilág strukturáját.

A menedzserizmus térnyerése tehát az eljogiasítás jelenségéhez hasonlóan az életvilág szimbolikus reprodukciójába való beavatkozással jár együtt. A menedzsment a kommunikatív gyakorlatot a tudat, a nyelv és a cselekvés olyan szerkezeteivel helyettesíti, amelyek az instrumentalitás és hasznosság szabályaihoz igazodnak (Hancock és Tyler 2008). A *menedzsment mint gyarmatosító erő* metaforája arra utal, hogy a szervezetek világában az instrumentális racionalitással összefüggő gyakorlatok és értelmezések dominálják és kizárják az életvilág mindennapi kérdéseivel kapcsolatos diskurzusokat és gyakorlatokat (Alvesson és Willmott 1996). A vállalatok számára az emberek olyan tárgyakként vagy eszközökként jelennek meg, amelyek csak és annyiban képviselnek értéket, amennyiben funkcionálisan hozzájárulnak a rendszer fenntartásához (Alvesson és Willmott 1996). A modern szervezetekben az életvilágot gyakran tekintik a rendszer működtetésében irracionális akadálnak vagy pedig pusztá erőforrásnak ahhoz, hogy a megfáradt bürokratikus rendszerekbe életet leheljenek (Alvesson és Willmott 1996).

Alvesson és Willmott (1996) arra is felhívja a figyelmet, hogy az életvilág leértékelődése a gazdasági szférában nem csupán „rossz”, hanem egyenesen perverz, hiszen a rendszer működése függ az életvilág működésétől, a célracionális cselekvés a kölcsönös megértés és együttműködés egy minimális szintje nélkül társadalmi szinten nem lehetséges. Makroszinten ugyan a jogszabályi környezet (pl. diszkriminációellenes törvények) vagy a fogyasztói igények (pl. fair trade termékek iránti igény) hivatottak közvetíteni a vállalatok számára a normatív rendet, mégis elképzelhetetlen, hogy minden egyes helyzet/cselekvés helyességét jogszabályokra történő hivatkozás során döntsék el a résztvevők. Vannak olyan helyzetek, amikor a kommunikációban részt vevők a kölcsönös megértésre irányultságot nem válthatják fel stratégiai beállítottsággal, illetve amennyiben mégis megteszik, az az életvilág újratermelését veszélyezteti, manipulációhoz és demoralizáláshoz vezet.

### **Az EEM történeti kritikája: megoldási kísérlet a legitimációs és motivációs válságokra**

Az EEM története valahol a 19. század végén indult, a tudományos menedzsment taylori tanainak megjelenésével párhuzamosan. Ekkor kezdtek megjelenni a többnyire adminisztratív támogatást nyújtó *személyzeti osztályok*, és ekkor önállósult az eleinte *jóléti titkárnak* nevezett személyzetis pozíció. Az első világháború aztán lendületet adott a fejlődésnek, a háborúban érintett kormányzatok jelentős összegeket áldoztak a megfelelő kiválasztási technikák kidolgozására, a munkahelyi fáradtsággal kapcsolatos kutatásokra. Ezt a folyamatot erősítette, hogy a háborús gazdaságot kísérő fellendülés növekvő fluktuációt és bérnyomást eredményezett, illetve hogy a bolsevik forradalom szellemisége a világ nyugati felén is felélénkítette a szakszervezeti és sztrájkmozgalmat (Kaufman 2008).

Ezért már 1870 körül megjelentek olyan gondolatok, amelyek az emberi kapcsolatok javításában látták a megoldást a kor munkaerőpiaci problémáira (Kieser 1995). A munkáltatók kénytelenek voltak figyelmet fordítani a munkafegyelmi kérdések megoldására valamint jóléti szolgáltatások kiépítésére annak érdekében, hogy munkavállalóikat meg-

tartsák, nagyobb teljesítményre ösztönözzék, és elkerüljék a szakszervezetbe tömörülést (Kaufman 2008). Így alakult ki az EEM alapvetően szakszervezet-ellenes beállítódása. Ha tüzetesen megvizsgáljuk a korabeli nyilatkozatokat, azt fogjuk látni, hogy a rendszerszinten jelentkező anomáliákat az elkötelezettség csökkenésére, az ember munkától és embertársaitól való elidegenedésére és az ember eszközként való kezelésére vezetik vissza. Egy korabeli német vállalkozó így ír például: „az ember nem egy darab fa vagy vas, és nem is ökör vagy szamár, aki csupán akármilyen szekér elé fogható, mindenkinek van szíve és lelke” (Brunner 1872, idézi Kieser 1995: 127). Ebben az idézetben fontos kritikai felismerés tükröződik: az ember eszközként való kezelése (Habermas 1994b; Alvesson és Deetz 1998). Később megfogalmazódik az az óhaj is, hogy „a személyiség és a tömeg közösségét” – vagy más szavakkal a személyiség és a társadalmi én egységét – helyreállítsák, azt konfliktusmentessé tegyék, tehát az elidegenedést megszüntessék (Kieser 1995).

Ezek a felismerések azonban nem az eszközelvűség alóli felszabadítás irányába hatottak, hanem inkább azt eredményezték, hogy nem csak a munkavállalók teste, hanem szíve és lelke is a munkahelyi kontroll célpontjává vált (Alvesson és Willmott 1996). A humanista elképzelések strategizálódása visszhangzik a következő meglátásban: „munkásaink elégedettsége a mi jól felfogott érdekünk” (Brunner 1872, idézi Kieser 1995: 127). És egy tanács arra vonatkozóan, hogy ezt hogyan érjük el: „A vezetés [...] a viszonyokat eleve úgy alakítja ki, hogy a vezető és a vezetett közötti függést a vezetett személy egyáltalán ne érezze nyomásnak, és egyáltalán ne forduljon kívánságaival a vezetőhöz. Figyeljék meg, így csinálják ezt az okos és bölcs szülők is gyermekeikkel” (Horneffer 1922, idézi Kieser 1995: 129). Az idézetben a munkavállalók kiskorúként való kezelése tükröződik, akiket korlátozott belátóképességük a manipuláció kiváló alanyává tesz. A vezetőket ebben a szociális titkárnak kell segítenie, akinek elvárt kompetenciái az emberierőforrás-menedzsmenttel szemben támasztott elvárások gyökerét jelentik: „Jó, ha ez a személy nem hajlamos hiszékenységre és túlzott emberbaráti szeretetre, sem nem tagja a szakszervezetnek, célszerű felfogással, valamint rugalmas, alkalmazkodó jellemmel és imponáló, szuggesztív képességgel kell rendelkeznie” (Winschuh 1923, idézi Kieser 1995: 129).

A szakszervezeti tagság tiltása arra utal, hogy a személyzeti ügyekért felelős munkatárssal szemben alapvető elvárás, hogy a vállalat érdekrendszerével azonosuljon, és ne a munkavállalókéval. Ezen elvárás mögött azt a rejtett előfeltevést látjuk, hogy a vállalati és a munkavállalói érdekek között potenciális érdekellentét húzódik meg. Ez az előfeltevés azért is érdekes elemzésünk szempontjából, mert a magas elkötelezettségre építő HR-stratégiák egyik célkitűzése éppen az, hogy ezeket az érdekeket összehangolja. Ennek érdekében már ezekben az években megjelennek olyan javaslatok, mint a munka tartalmának gazdagítása, csoportos gyártás, decentralizáció (Kieser 1995) – melyek mind a későbbi EEM-megoldások előfutárainak tekinthetők. Ugyanakkor a személyzeti munkatárs jellemvonásaira vonatkozó elvárások – célracionális gondolkodás, manipulációs képességek –, valamint a szakszervezeti tagság tiltása inkább stratégiai beállítódást tükröznek, semmint a fejlesztői humanista alapállást. Ezekre a fejleményekre alapozza Kieser (1995) azt az állítását, hogy a Hawthorne-kísérletek nem jelentenek többet, mint egy már létező gyakorlat tudományos legitimációját.

Nem szabad ugyanakkor figyelmen kívül hagyni, hogy a 20-as években tapasztalható fel lendülést a 29-es gazdasági világválság utáni évben drámai visszaesés követte az EEM területén. Kaufman (2008) ezt azzal hozza összefüggésbe, hogy a recesszió miatti munkanélküliség és alacsony bérszínvonal „megoldotta” a munkahelyi fegyellemmel, motivá-



cióval kapcsolatos problémákat. Viszonylagos regenerálódás a(z amerikai) szakmában az 1933-mas *New Deal*-lel következett be, amely bátorította a szakszervezetek alapítását és bevezette a minimálbért. Ez új lendületet adott a személyzeti programoknak, amelyek újfent a szakszervezet-alapítás elkerülését célozták. Ha pedig már megalakult a szakszervezet, akkor az erős nyomást helyezte a vállalatokra, hogy sztenderdizálják a kompenzációs rendszert és a munkaköri rendszert, valamint formalizálják a munkavégzésre vonatkozó szabályokat és a panaszok benyújtásának módját. Az EEM-rendszerek szintjén történő fejlesztések ellenére az EEM legfőbb feladata inkább a szakszervezetekkel való kollektív béralkuk lebonyolítása volt. Ezzel párhuzamosan az EEM presztízse is csökkent, a munkások elvesztették bizalmukat az EEM-mel szemben: sokak számára üres ígéretként tűnt fel, amely csupán a munkások manipulálására alkalmas eszközöket szolgáltat (Kaufman 2008).

A második világháború körül némi előrelépés volt tapasztalható a kiválasztási és a tréningműszerek fejlődésében (Kaufman 2008). A második világháború és a 60-as évek közepe közötti korszakban a HR virágzásnak indult, ami mögött a japán gazdasági csoda titkainak kifürkészése, a nagyméretű vállalatok megjelenése és a „szervezeti ember” fétise, továbbá a human relations mozgalom állt (Kieser 1995; Kaufman 2008). Az igazi lökést az EEM számára a magatartás-tudományi elméletek megjelenése adta, ekkor kezdődtek el az elnevezés körüli definíciós viták, a *kemény* és a *puha* modell közötti különbségek feltárása és a stratégiai funkció körüli harc, amely már a jelenkori EEM területéhez tartozik (Kaufman 2008).

Összességében tehát azt láthatjuk, hogy az EEM fejlődése viszonylag lassú és hullámzó. Legmélyebb pontját az 1929-es gazdasági válság idején érte el, amikor a munkaerőpiac kivette a személyügyi munkatárs kezéből a problémák megoldásának kulcsát. A minimálbér bevezetése és a szakszervezetesedés elkerülése adták a fő lökéseket a HR számára, amelyek újra előtérbe tolták a munkavállalói elégedettséggel és motivációval kapcsolatos problematikát. Az EEM mint tudomány és szakma időről időre szembesült a kapitalizmus azon alapvető ellentmondásával, hogy noha a munkaerő olyan áru, amely kulcsfontosságú a kapitalista termelési rend fenntartásában, a munkavállaló autonóm lény is egyben, aki hajlamos a munkáltatói érdekekkel szembehelyezkedni és az együttműködést megtagadni (Legge 2005). Az 1920-as évekből idézetekből láttuk, hogy az emberi tényező azért került a figyelem középpontjába, mert az elégedettség és a teljesítmény között pozitív kapcsolatot tételtek fel. Ennek az érvnek az ideológiai alapját a humanisztikus beállítódásnak megfelelően az eltérő érdekelttségű szervezeti szereplők – a különféle stakeholderek – érdekeinek összeegyeztethetőségébe vetett hit teremti meg. A történeti elemzés azonban rávilágít, hogy az EEM az érdekek tényleges összeegyeztetése helyett inkább az érdekkonfliktusok *látenssé tételében* működött közre.

Az EEM fejlődéstörténetének áttekintése rámutat továbbá, hogy az EEM-témák előtérbe kerülése a motivációs és részben a legitimációs válság akuttá válását jelzi. Az EEM fejlődésének mozgatórugója tehát a kapitalizmus válságtendenciáira való válaszreakció: főként a motivációs válság munkaszervezeti teljesítményt fenyegető problémáira kínál megoldást, de foglalkozik a vállalatok társadalmi legitimációjának helyreállításával is (ez utóbbiban a vállalatok társadalmi felelősségvállalási mozgalma nagyobb részt vállal). Kaufman (2008) elemzése alapján egyértelmű, hogy gazdasági válság idején a külső motivációforrások jól működnek, azaz az 1929-es nagy válság idején, amikor a munkaerőpiac megoldja a lojalitás és a munkafegyelem problémáit, az EEM-terület fejlődése visszaesést mutat. A minimálbér bevezetése, azaz a jóléti állam megjelenése áthelyezi a válság gócpontját, elindul a fent leírt

tovagyűrűzési folyamat, amely felszínre hozza a szociokulturális rendszer motivációs válságát. A szakszervezetek megjelenése a termelésben résztvevő társadalmi csoportok érdekelletének manifesztációja, amely konfliktusnak látenssé tétele az EEM feladata szakszervezet-elkerülő manővereken, jóléti funkciók bevetésén keresztül. Ez utóbbi erőfeszítések azt a bizonyos anyagi kárpótlást biztosítják, amely a vállalat (és a személyzeti osztály, szakma) legitimitációjának fenntartását szolgálja, miközben a munkához való instrumentalizált viszonyt előfeltételezi és megerősíti.

Az EEM tehát vagy a külső motiváció hiányát próbálja pótolni a teljesítménybérrel, ösztönzési rendszerekkel és fegyelmzési mechanizmusokkal (lásd a foucault-i panoptikusságról szóló elemzéseket [mint például Townley 1993, 1994]), vagy a hiányzó/instrumentalizált belső (magából a munkából fakadó) motivációt kívánja helyreállítani a humanisztikus-fejlesztői irányvonal programjával. Ez utóbbi esetben az EEM azoknak az életvilágbeli patológiáknak a kiküszöbölését igyekszik végrehajtani, amelyeket az életvilág rendszer általi gyarmatosítása okoz. Ahogy Alvesson és Willmott (1996: 106) is megjegyzik: „A jelenlegi beszéd az üzleti etikáról, a vállalati kultúra erősítéséről, a felhatalmazásról, a bizalomról és csapattal munkáról a rendszer – messzemenőkig szintetikus – válaszaként értékelhető saját korróziós hatására, melyet az életvilág értékeire gyakorolt”.

Habermas – ezeknek az állításoknak látszólag ellentmondóan – úgy látja, hogy a „szervezetek autonómiája abból fakad, hogy semlegesként határolódnak el az életvilág szimbolikus szerkezetétől, ezáltal sajátos módon közömbösek lesznek a kultúrával, társadalommal és személyiséggel szemben” (Habermas 2011 [1981]: 403). A szervezetekben tehát a rendszerszerű koordináció a domináns, az életvilág szimbolikus újratermelése másodlagos, tulajdonképpen a vállalat falain kívül zajlik. Erre utal a munka és magánélet vagy a munka és család közötti különbségtévesztés, vagy amikor egy kellemetlen feladat végrehajtásánál – pl. létszámleépítés – a szakember azzal hárítja el a felelősséget, hogy „csak a munkáját végezte”. Habermas tehát még abból a weberi bürokráciaelemzésből indul ki, amely rávilágít: a munka világa szigorúan elválik a magánszférától, a racionális szervezet felszámol minden személyes, érzelmi és irracionális elemet (Weber 1948). A szervezetek moralitással és társadalmi normákkal szembeni közömbössége és az eredményesség-hatékonyság primátusa önmagában veszélyeket hordoz, mellyel nem csak a kritikaimenedzsment-elméletek, de a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának és az üzleti etikának az irodalma is foglalkozik (Freeman és Gilbert 1988; Goodpaster 2007).

A *kommunikatív cselekvés elmélete* megjelenése óta azonban változott a vállalati irodalom és gyakorlat is: a 80-as évektől kezdődően, az „emberi tényező” fontosságának felismerése óta a vállalatok semmiképpen sem mutatnak közömbösséget az életvilág szimbolikus struktúráival szemben. Sőt; a magas elkötelezettséget támogató EEM-gyakorlatok éppen a szervezeti kultúra, az emberi kapcsolatok és a személyiség – azaz az életvilág szimbolikus szerkezetei – megismerését és formálását tűzték ki célul. A motiváció, a leadership, a csoportdinamika, a szervezeti kultúra, a szocializáció irodalma (lásd Bakacsi 1998; Knights és Willmott 2006) mind-mind arra hívják fel a figyelmet, hogy e tényezők milyen nagy jelentőséggel bírnak a vállalat életében. Az azonban kérdéses, hogy a magas elkötelezettségre építő modellek képesek-e helyreállítani a belső motivációt, képesek-e megteremteni a munka szempontjából hatékony normatív struktúrákat, és ezen keresztül megalapozni az EEM szakma legitimitációját. Vajon a szervezetben az életvilág újratermelése során a kommunikatív cselekvés kölcsönös megértésre irányultsága, vagy a célracionális cselekvés instrumentális beállítódása lesz-e az

uralkodó? Csak az első esetben van lehetőség ugyanis arra, hogy a hagyományok által hordozott értelem megőrződjék. A második esetben az életvilág egy újabb gyarmatosítási hullámával állunk szemben, amelynek során a kommunikatív cselekvés funkcióit észrevétlenül átveszi a célracionális cselekvés.

### Az EEM elméleti kritikája: az életvilág újratermelésébe való beavatkozás

A kritikai irányzat képviselői számára az imént felvetett kérdés részben költői, hiszen számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy a magas elkötelezettséget támogató EEM-gyakorlatok valójában a kontrollmechanizmusok elrejtésére szolgálnak, és hogy a vállalati térben a humanisztikus értékek is strategizálódnak (Alvesson és Deetz 1998). A magas elkötelezettséget támogató EEM-gyakorlatok társadalmi legitimitációját és hitelességét eleve aláássa az a tény, hogy csak fejlesztés- és minőségorientált stratégia esetén és/vagy fehérgalléros munkavállalói csoportoknál javasolt az alkalmazásuk, illetve az, hogy gazdasági válság idején, amikor a külső motivációs eszközök jól működnek, az EEM-tevékenység visszahúzódik (lásd fent). Mintha azok az emberi értékek, amelyeket az EEM felkarol, nem egyetemlegesek lennének, nem lennének minden munkavállaló számára elérhetőek, és csak bizonyos feltételek teljesülése mellett kellene követni őket. Alvesson és Willmott (1996) például rámutatnak, hogy a magas elkötelezettséget és a munkahelyi felhatalmazást (*empowerment*) előtérbe helyező teljes körű minőségirányítási (TQM) és az üzleti folyamatok újjászervezését (BPR) célzó rendszerek bevezetése egyáltalán nem a kölcsönös megértés irányvonalát követi, hanem nagyon is hatalmi kérdés: a változási folyamat felülről irányított, és a szervezeti ellenállás letörésére igen változatos és széles körű eszköztár áll a felső vezetés rendelkezésére. Márpedig, ahogy arra Habermas (1994a) emlékeztet, az értelmet, a kulturális jelentéstartalmakat nem lehet rejtett vagy nyílt hatalmi szóval sikeresen reprodukálni, a vállalati propaganda éppúgy rombolóan hat az életvilágra, mint az állami propaganda.

Ezek a tanulmányok ugyanakkor többnyire a puha EEM által hirdetett retorika és a valóság szembeállításával (Legge 2005) foglalkoznak. Jelen tanulmányban a habermasi kommunikációelméleti keretet arra használom, hogy rámutassak: a HR-stratégia magas elkötelezettségmodellje mint ideáltípus (Watson 2004) eleve az életvilág gyarmatosításához szolgálta ideológiai eszköztárát, megalapozva a szervezetekben a torzított kommunikáció helyi rendszereinek kialakítását. A habermasi kritikai elemzés továbbá új kontextusba helyezi azt is, hogy a magas elkötelezettségmodell humanisztikus értékei miért strategizálódnak, és ez milyen hatásokat eredményez a szervezeti életvilág és a vállalati rendszerek szintjén egyaránt. A továbbiakban ezért Alvesson és Willmott (1996) gyarmatosító erő metaforáját fogom alkalmazni az emberierőforrás-menedzsmentre. Ehhez szükséges a szervezeti életvilág fogalmának bevezetése.

Habermas a szervezetet ugyan fekete dobozként kezelte, és nem foglalkozott azzal, hogy milyen feszültségek keletkezhetnek rendszer és életvilág határán a szervezeti kereteken belül, az általa megalkotott elméleti keret mégis jól használható a szervezeti életvilág újratermelési folyamatainak vizsgálatára. A *szervezeti életvilág* kifejezés Hancock (1997) cikkében, illetve O'Donnel et al. (2007, lásd még O'Donnell 1999, 2004; O'Donnell és Henriksen 2002) – az emberierőforrás-fejlesztés területéhez kapcsolódó – publikációiban is megjelent már. A fogalmat azonban egyik mű sem vezeti be módszeresen, és nem fejti ki következetesen

a habermasi életvilág fogalmához való viszonyát. Ezekben a művekben az életvilág három szerkezeti összetevője közül a társadalmat gyakorlatközösségre (*community of practice*),<sup>5</sup> majd később egyszerűen közösségre cserélik; a személyiség (*personality*) helyett pedig inkább a tágabb értelmű *self* szót használják. Jelen tanulmány átveszi a munkahelyi közösségekre vonatkozó szóhasználatot, a *self* helyett azonban az identitás fogalmát használja, amely inkább bevett fogalom a munkahelyi folyamatok kritikai elemzéseiben, hiszen jobban leírhatóvá teszi az „én” konstrukciós folyamatait.

Mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy a szervezeti életvilág vizsgálatának a társadalomból kiszakítva nincsen értelme. A szervezet határai diffúzak: a szervezeti kultúra, a szervezet mint közösség és a szervezeti identitás nem értelmezhető a szervezet határain túlnyúló értelmezési mintáktól, legitimációs rendtől és elérhető identitáskészletektől függetlenül. A modernitás ugyanakkor létrehozza a partikuláris életvilágok pluralizmusát, ahol egy-egy szervezet egy-egy sajátos életvilágot képvisel (O'Donnell és Henriksen 2002). Az EEM feladata, hogy a vállalati kereteken belül érvényes tudáskészletet, normarendszert és önazonosságot építsen ki, azaz a szervezeti életvilág szerkezeti összetevőinek sajátos tartalmát kialakítsa a vállalati szocializációs folyamatokon, a csapatépítésen és a kultúraépítésen keresztül. A következőkben ezért, annak érdekében, hogy a szervezeti életvilág fogalmát megalapozzam, áttekintem a három fő szerkezeti összetevőre: a kultúrára, a munkahelyi közösségre és az egyéni identitásra vonatkozóan a tudományos kutatás belső (résztvevői), illetve külső (megfigyelői) nézőpontjaihoz tapadó kettős szervezetelméleti fogalomrendszert, majd ezeket a habermasi kritika talaján hozom egymással összefüggésbe.

### *A munkahelyi kultúra habermasi megközelítésben*

A szervezetelméleti irodalom különbséget tesz a szervezeti és a vállalati kultúra fogalma között (Brewis 2007). Az eltérő szóhasználat mögött eltérő tudományfilozófiai alapállás húzódik meg. A *vállalati kultúra* kifejezés azt az objektivista és végső soron menedzserialista feltételezést tükrözi, hogy a kultúra olyasvalami, amivel a vállalat rendelkezik (Brewis 2007). Ebben a felfogásban a kultúra egy olyan objektíve adott entitás, ami megkülönbözteti egymástól a vállalatokat, és befolyásolja azok piaci sikerességét (Cheyne és Loan-Clarke 2013). A kultúra egy a szervezetre jellemző változók közül, amelyet éppúgy lehet menedzselni és „építeni”, mint más termelési folyamatokat. A vállalati kultúra menedzserista irodalma „hogyan csináljuk” típusú tanácsokat ad a vezetők számára azzal a céllal, hogy a kultúra minél inkább hozzájáruljon a hatékony vállalati működéshez (Cheyne és Loan-Clarke 2013). A továbbiakban ezt a kifejezést Brewis (2007) javaslatával összhangban akkor használom, amikor a vezetés által irányított kulturális tervezésre vonatkozó kezdeményezések értelmezésével foglalkozom.

A *szervezeti kultúra* kifejezést inkább az antropológiai munkák által inspirált irodalom használja, amely a kultúrának egy organikusan fejlődő, folyamatosan alakuló szemléletet hordozza. Ez a megközelítés sokkal inkább megértés-, semmint tervezésorientált, és alapvetően arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan jön létre az elkülönült egyének között cselekvéskoordináció (Brewis 2007). A szervezet itt tulajdonképpen maga a kultúra: a látszólag objektív szervezeti folyamatok (pl. toborzás-kiválasztás) is valójában kulturális folyamatok,

---

5 A kifejezés magyar fordítását Gelei (2002) alapján vettem át.

amelyek értékeket, hiedelmeket és normákat közvetítenek (Brewis 2007). A kultúra a szervezet gyökérmetaforája: olyan szubjektív élmények és jelentésmintázatok összessége, amelyek a szervezett cselekvést lehetővé teszik (Smircich 1983). Interpretatív, konstruktivista és kritikai munkák (bővebben lásd Burrell és Morgan 1979; magyarul Gelei 2006; Hidegh, Gelei és Primecz 2014) építenek erre a megközelítésre, melyek módszere a kvalitatív kutatás, azaz a kultúra etnográfiai módszerekkel történő vizsgálata.

A kritikai megközelítés elsősorban az EEM vállalati kultúra építésére irányuló erőfeszítéseit bírálja. A *vállalati kulturizmus* (*coporate culturism*) gyors terjedésére Willmott (1993) a jelenség részletes elemzésével reagált. A vállalati kulturizmust, a puha EEM-et és a TQM-et szinonimaként kezeli tanulmányában, mint olyan közös erőfeszítéseket, amelyek a szervezeti élet szimbolikus kontrolljához járulnak hozzá. A szervezeti kultúra kritikai kutatásának fő kérdése szerinte az, hogy a vállalati kulturizmus mint a menedzsment kontrolleszköze hogyan gyarmatosítja az érzelmek területét is. Elemzéséhez Orwell 1984 című művét használja analógiaként, és bemutatja, hogyan jelenik meg a vállalati életben a „duplagondol” (pl. nem hinni a vállalati értékekben, de mégis motiválni lenni), az „újbeszél” (pl. hárombetűs mozaikszavak) és a „bűnstop” (pl. a lojalitás mint univerzális norma). A cél azon potenciálisan bomlasztó értékek kontroll alá helyezése, amelyeket a munkavállalók a szervezeten kívüli világból hoznak magukkal (Alvesson és Willmott 1996).

Willmott (1993) Weber célracionális és értékracionális fogalmaira építve amellett érvel, hogy a vállalati kulturizmus a célracionálitást az érzelmek és a gondolatok területére is kiterjeszti. Ha a racionalizáció a társadalom varázstalanítása a bürokratizálódáson keresztül, akkor a vállalati kultúra a munkahelyi élet varázssal való újbóli megtöltését célozza. Willmott (1993) azonban felhívja a figyelmünket arra, hogy a két folyamat – ti. a bürokratizálás és az emberi viszonyok felé fordulás – nem feltétlenül különbözik egymástól. A vállalati kulturizmus a célracionális cselekvés területének kiterjesztése azáltal, hogy olyan monokultúrákat hoznak létre, amelyekben az értékracionális cselekvés fejlődésének feltételeit – azaz a versengő értékalapállások jelentésének és értékességének vitákban való értékelését – szisztematikusan rombolják. Willmott érvrendszere könnyen áthelyezhető a habermasi elmélet keretei közé, sőt; a kommunikatív cselekvés fogalma sokkal megfelelőbb a kulturális gyarmatosítás folyamatainak feltárására. A monokulturizmus a kommunikatív cselekvéshez tapadó érvényességi igények beváltását korlátozza, és a kommunikáció szisztematikusan torzított rendszerét hozza létre.

A kritikai szervezettelmélet tehát új relációba helyezi a szervezeti kultúra és a vállalati kultúra fogalmát és a mögöttük meghúzódó látásmódot. A spontán módon újratermelődő életvilág fogalmával egyértelműen a szervezetikultúra-megközelítés áll összhangban, a vállalatikultúra-megközelítés pedig az életvilág kulturális összetevőjének menedzsment általi gyarmatosítását testesíti meg. A szervezeti kultúra fogalmával jelölhetjük a torzítatlan kommunikatív cselekvés útján, organikusan újratermelődő szervezetre jellemző kulturális tudást, értelmezési mintákat és értékorientációkat, míg a vállalatikultúra- (propaganda-) programok annak a strukturális erőszaknak az eszközei, amelyet a rendszer gyakorol az életvilág felett, és amelynek során az életvilág újratermelésében a kommunikatív cselekvés szerepét átveszi a stratégiai cselekvés. Hiszen a vállalatikultúra-építés rendszerint egy felülről irányított, hatalommal telített folyamat, amely egy szűk csoport érdekei mentén zajlik, és ezért nem felel meg az életvilág kommunikatív újratermelési feltételeinek (kölsönös megértésre orientáltság). Mindehhez hozzájárul, hogy a vállalatikultúra-programok célja az, hogy olyan

hatékony érték- és normarendszert, értelmezési mintákat alakítsanak ki, amelyek hozzásegítik a szervezetet az üzleti stratégia által meghatározott (gazdasági és legitimációs) célok eléréséhez. A vállalati kultúraépítő programok során tehát a kulturális újratermelés folyamatát a nyílt vagy rejtett stratégiai cselekvés uralja, hiszen például a vállalati értékek jelentésének értelmezése, megfelelése ritkán zajlik nyílt, demokratikus és az egész szervezetre kiterjedő formában, sokkal elterjedtebbek az indoktrináció eszközei, például a kívánatos értékek és magatartásminták tréninggyakorlatokon keresztül való súlykolása.

Ebben a folyamatban a főszereplő az emberierőforrás-menedzsment, amely mint tevékenység a kolonizációs erőt közvetíti: a kommunikatív gyakorlat konszenzuseresését az instrumentális hasznosság szabályaival helyettesíti. Deetz (2003) a HR-szakembereket szimbolikus elitnek nevezi (bourdieu-i értelemben), hiszen az értékek, cselekvések és jelentések alakításán keresztül megerősítik a rejtett uralmi formákat a munkahelyen. Az EEM a kontroll speciális, humanizáló formáján keresztül támogatja a rendszer funkcionális működését, amely az irányított akaraton és a feltűnésmentes felügyeleten alapszik (Deetz 2003).

Összegezve tehát, a szervezeti kultúrára belső, résztvevői szemszögből egy organikusan fejlődő, résztvevők által konstruált entitásként tekinthetünk, amely a kommunikatív cselekvésen keresztül termelődik újra. Amennyiben az így kialakuló értékek, viselkedési normák az üzleti tevékenység fenntartásához nem biztosítanak megfelelő motivációs és legitimációs bázist, a felülről irányított vállalatkultúra-programok beleavatkoznak az újratermelési folyamatba, és a rendszerérdekek mentén alakítják azt. A következőkben a szervezeti életvilág második szerkezeti összetevőjének, a munkahelyi közösségnek a vizsgálata következik.

### *A munkahelyi közösség habermasi megközelítésben*

A szervezeti közösségek leggyakrabban vizsgált alapegysége a csoport. Magát az egész szervezetet is felfoghatjuk csoportok csoportjaként vagy *team*ként.<sup>6</sup> A munkahelyi csoportok esetében ugyanúgy megtalálható az a kettős fogalomrendszer, mint a kultúra esetében, attól függően, hogy pozitivista vagy konstruktivista megközelítésben vizsgáljuk azokat. Megkülönböztethetünk informális és formális csoportokat (Bakacsi 1998). Az informális csoport egy olyan társas egység, amely természetes módon alakul ki valamely közösségben, és a csoporttagok kapcsolati szükségleteit elégíti ki (Bakacsi 1998; Contu 2007). A formális csoportokat a szervezet jelöli ki (Bakacsi 1998), ezek egyik típusa a team. A team kis létszámú csoport, amelynek tagjai függenek egymástól, egymást kiegészítő képességeik vannak, amelyeket egy közös cél elérése érdekében vetnek be (Katzenbach és Smith 1993). Tagjai kollektív munkaterméket hoznak létre, és egymásnak kölcsönösen elszámoltathatók (Katzenbach és Smith 1993).

A *csapatmunkáról* szóló diskurzus a JIT, BPR, TQM és lean rendszerekkel válik egyre intenzívebbé (McCabe és Black 1997, idézi Learmonth 2009). A teamek legfontosabb szerepét a szervezeti hatékonyság növelésében a motiváció, a rugalmasság és a tanulás dimenziói mentén látja a mainstream irodalom (Contu 2007). Ekkor jelennek meg az önrányító munkacsoportok, a részvételi technikákat és a felhatalmazást támogató munkavégzési rend-

---

<sup>6</sup> A team szót szintén csoportként vagy csapatként lehet lefordítani. A szakmai szövegben azonban megtartom az eredeti angol kifejezést annak speciális tartalma miatt, amely megkülönbözteti a munkacsoporttól (Katzenbach és Smith [1993], idézi Contu [2007]).

szerek, amelyek a belső motivációra és a magas elkötelezettségre építenek, és a tanulást a mindennapi rutin részévé kívánják tenni (Bakacsi et al. 1999). A konstruktivista megközelítés szerint azonban a tanulás mint társas jelenség nem korlátozódik csak a teamekre, ezért érdemes a gyakorlatközösségekre koncentrálni (Contu 2007). A gyakorlatközösség tagjai olyan emberek, akik együtt végeznek valamilyen speciális tevékenységet vagy feladatot (Gelei 2002). Ezek a közösségek organikus módon, informálisan szerveződnek, és a közös tevékenység gyakorlása közben a tagok közös kollektív identitást alakítanak ki (Gelei 2002; Contu 2007). Speciális nyelvezettel rendelkeznek, jelentéseket, tárgyiasult kulturális termékeket (*artefacts*) hoznak létre, és olyan történeteket tartanak fenn, amelyeken keresztül az általuk végzett tevékenység értelmet nyer (Contu 2007).

A kritikai megközelítések különösen a teamekhez és a csapatmunkához kötődő diskurzust bírálják, amely befolyásolja a kollektív identitáskonstrukciót és megszilárdítja a munkahelyi uralmi viszonyokat (Alvesson és Willmott 2002; Learmonth 2009). Bár a csapatmunka a mainstream szakirodalomban semleges és apolitikus menedzsmenttechnikaként tűnik fel, mégis gyakran vezet csoportnyomáshoz és önfegyelmeléshez. Knights és McCabe (2003) Foucault kormányzatiságfogalmára építve mutatják be azt, hogy a csapatmunka az autonómia, az egység, a gazdagabb munka és a társaság iránti igény mobilizálásával hogyan állítja a szervezeti célok szolgálatába az egyéneket. A teammunkához kötődő diskurzus beszűrődése a hétköznapi beszélgetéseibe a diskurzus alanyainak gondolatait és lelkét kolonizálja (Learmonth 2009). Ez a gyarmatosítás kétféle hatásmechanizmuson alapszik. Az egyik, hogy a szervezeti valóság csapatmunkaként való leírása feltételezi azt, hogy a szervezeti és egyéni célok összeegyeztethetők, és mindenki egy oldalon küzd (Fox 1966, idézi Learmonth 2009), amivel kizárja a szervezeti valóság más értelmezéseit (Learmonth 2009). A másik, hogy a teamekről való beszéd az identitásszabályozás egy módja: az egyének a társas hovatartozásaikat a menedzserialista érdekek mentén konstruálják (Alvesson és Willmott 2002; Learmonth 2009). A team konnotatív jelentéstartalmához tartozik a kollaboráció, a társaságkedvelés, a bajtársiasság, az elkötelezettség (Mueller et al. 2000, idézi Learmonth 2009), mely jelentések az önnarrációkban könnyen bevethetők (Learmonth 2009) és ezért könnyen is internalizálhatók.

A csapatmunka, amely átmeneti és személytelen jellegű munkafeladatok elvégzését jelenti, az ún. gyenge kötések megtestesítője (Sennett 1998, idézi Learmonth 2009), amelyekben a tagok egymáshoz való viszonyát a célracionalitás határozza meg. Két egyén közötti kötelék erősségét Granovetter (1973) szerint az együtt töltött idő mennyisége, az érzelmi intenzitás, az intimitás (kölcsönös bizalom) és a reciprocitás (kölcsönös szívességek) határozza meg. Az erős kötések jellemzően baráti társaságban fejlődnek ki, míg a munkatársi kapcsolatokra inkább a gyenge kötődés jellemző. Granovetter (1973) legfontosabb állítása, hogy a gyenge kapcsolatok növelik a csoportok közötti kapcsolatok gyakoriságát, vagyis a kapcsolati háló építésének szempontjából relevánsabbak, O'Donnell et al. (2007) azonban felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeti életvilág „egészséges” újratermeléséhez sokkal megfelelőbbek az erős kötődésű társas kapcsolatok. Azaz ha egy munkahelyi közösségben túlságosan gyengék, instrumentalizáltak a társas kapcsolatok, az zavarokat okozhat az életvilág működésében, ami visszaüt a rendszer működési hatékonyságára is.

Az EEM magas elkötelezettségmodelljére jellemző csapatépítési programok, munkahelyi társas események ezt a problémát „orvosolják” azzal, hogy a kapcsolatok erősítését célozzák. A csapatépítés formális része (tréningek, játékos feladatok) a tanulási folyamat irányításán

keresztül befolyásolja a csoporton belüli (erkölcsi) kötelezettségek kialakítását, a kollektív identitást és a legitim személyközi viszonyokat. A csapatépítés gyakran a munkahelyen kívüli történik, és szinte „kötelező” elemként tartalmazza a munkaidőn túli informális együttlétet. Az informális, asztalközösségre és szórakozásra építő programok – például a közös vállalati karácsonyozás (Hidegh 2016) – szintén a munkahelyi hétköznapiak monotonitását kívánják megtörni azzal, hogy „családias” légkört teremtenek.<sup>7</sup> Ezek a programok azonban a szervezeti érdekek mentén meghatározott forgatókönyv szerint zajlanak, amelyeket a HR-osztály előre megtervez annak érdekében, hogy bizonyos értékek internalizációját, illetve bizonyos kompetenciák elsajátítását elősegítsék. A csapatépítési tevékenység ily módon az életvilág társas újratermelési folyamataiba avatkozik bele, és gyarmatosítja azt. Ezután a szervezeti életvilág harmadik szerkezeti összetevőjének, a munkahelyi identitásnak a kritikai elemzése következik, melyhez az egyéni sík miatt szorosan kapcsolódik a szervezeti irodalomban markánsan jelen levő motiváció kérdésköre.

### *A munkahelyi identitás és motiváció habermasi megközelítésben*

A motiváció- és személyiségelméletek kritikai megközelítései a szükségletek és a személyiségvonások készen kapottságát, objektív voltát kérdőjelezi meg, és inkább az identitás fogalmát preferálják, amely az ént folyamatosan alakulónak, létezővé válónak (becoming) tekinti (O’Doherty 2007; Roberts 2007). Először a motivációval kapcsolatos diskurzus potenciális gyarmatosító hatását tárgyalom, majd az EEM-et mint potenciális identitásszabályozó eszközt fogom bemutatni.

Sievers (1986) Habermashoz hasonlóan az értelem erőforrásának kimerülésére mutat rá a modern munkaszervezetek legfontosabb problémájaként, és azt a hipotézist fogalmazza meg, hogy a *motiváció* csak akkor vált fontossá a menedzsmenttudományok számára, amikor a munkából eltűnt az értelem. A kezdetben pragmatikus megismerési érdekek vezérelte elméleti kutatásokat egyre inkább a technikai megismerési érdekek által dominált alkalmazások váltják fel, ami az eredeti humanisztikus beállítódás eltűnéséhez vezet és a szervezeti valóságot a kielégülés és hatékonyság vonatkoztatási rendszerére redukálja (Sievers 1986; O’Doherty 2007). A befolyásolás és manipuláció új eszközzé a (belső) motiváció vált, amellyel a nyílt hatalomgyakorlást, a külső kényszereket helyettesíteni lehet (Sievers 1986). Sievers (1986) egzisztencialista alapokra helyezkedve azt állítja, hogy a modern ember az egzisztenciális félelem és halhatatlanként érzékelt vállalatokkal való egybeolvadással eliminálja. Az egzisztenciális félelem és bizonytalanság legyőzésében segítik a szervezeti tagokat a HR által generált rituálék, ceremóniák (pl. egy előléptetési procedúra vagy egy vállalati rendezvény) és szimbólumrendszerek (Hancock 1997). A HR kulturális jelentéseket és szimbólumkészletet, önmegjelenítési módokat szolgáltat az egyéni identitáskonstrukcióhoz, aminek eredményeképp egyúttal identitásszabályozó erőként is lép fel (Alvesson és Kärreman 2007). „Az *identitásszabályozás* a társas tevékenységeknek az identitáskonstrukció és -rekonstrukció folyamatára gyakorolt többé-kevésbé szándékolt hatásait foglalja magában” (Alvesson és Willmott 2002: 625).

Alvesson és Kärreman (2007) két olyan eszközt azonosítanak, amelyen keresztül az EEM identitásszabályozó erőként – azaz habermasi nyelven szólva gyarmatosító erőként –

<sup>7</sup> A munkahely mint család metafora kritikai elemzését lásd Casey (1999).



lép fel. Az egyik ilyen eszköz a túlzott ceremonialitás, amely arra utal, hogy a „racionális” döntéseket előkészítő HR-folyamatok forгатókönyve inkább szimbolikus jelentéstartalma miatt kulcsfontosságú, semmint a szervezeti hatékonyság biztosítása miatt. Ezek a ceremóniák azt a célt szolgálják, hogy megerősítsék a vállalat különlegességébe – ami a munkavállalókra mint egyénekre is kisugárzik – vetett „szent hitet” (Alvesson és Kärreman 2007: 718). A másik eszköz az ún. aspirációs kontroll, amely a HR által szolgáltatott kulturális jelentéstartalmakon keresztül az ént egy vágyott karrierúthoz és egy előírt identitásmunka-projekt-hez köti. Az EEM azáltal könnyíti meg az egyén számára a bizonytalansággal teli szervezeti életet, hogy identitásprojektjét strukturálja, támogatja, de egyúttal korlátozza is. Mintákat szolgáltat a világ bonyolultságával való érzelmi megküzdéshez azáltal, hogy kijelöli pl. a juniorok és seniorok tevékenységi körét; kulturáliskompetencia-készlettel látja el az egyént a karrierút bejárásához; továbbá meghatározza a szervezeten belül érvényes normatív rendet. Ezek a technikák Sievers (1986) szerint ugyan segítenek az egzisztenciális bizonytalanság leküzdésében, az önmegvalósítás azonban akkor lehetséges, ha a modern ember újra képes szembenézni halandóságával. Összegezve tehát, a szervezeti életvilág harmadik szerkezeti összetevőjének, az identitásnak a gyarmatosítása az identitásszabályozáson keresztül történik: az EEM motivációs célokat és az önmeghatározáshoz szükséges narratívákat „szolgáltat” az egyén számára.

### Következtetések

A tanulmányban először röviden áttekintettük az EEM kemény és puha, valamint alacsony és magas elkötelezettségmodelljét, majd Habermas (1981) rendszer és életvilág fogalmaira épülő társadalomfelfogását. A cikk fő fókuszában az EEM kritikai elemzése állt, melyet a habermasi fogalmi keretet alkalmazva két lépcsőben vittem véghez. Az EEM történeti kritikája során azt az állítást fogalmaztam meg, hogy az EEM puha modellje válasz a modern vállalatokat érintő legitimációs és motivációs válságokra. Adódik a kérdés, hogy vajon az EEM által kínált megoldások megszüntetik-e ezeket a válságokat? Az EEM magas elkötelezettségmodelljének elméleti kritikája arra világított rá, hogy az EEM által kínált megoldások veszélyes eszközök, és potenciálisan gyarmatosító hatással vannak a szervezeti életvilágra. Az érvelés alátámasztásához bevezettük a szervezeti életvilág fogalmát, majd ennek szerkezeti összetevőiként a munkahelyi kultúra, a munkahelyi közösség és a munkahelyi identitás főbb szervezetelméleti megközelítéseit. Kritikai perspektívából rámutattunk arra, hogy a vállalati kultúra, a csapat (team) és a motiváció (mint a személyiség vállalat szempontjából legfontosabb vonása) fogalmi a gyarmatosítás diszkurzív eszköztárát szolgáltatják az EEM magas elkötelezettségmodelljében a következő módon.

*Az EEM magas elkötelezettségmodelljének törekvései* központi célként a szervezeti hatékonyságot és eredményességet követik, vagyis tulajdonképpen *arra irányulnak, hogy a szervezeti életvilág rendszerszerű koordinálását megvalósítsák*. Míg az életvilág újratermelése ideális esetben egyenlő résztvevők közötti kommunikatív cselekvésen keresztül, spontán módon zajlik, mely mögött egyetlen cél, a kölcsönös megértés húzódik meg, addig a szervezet EEM-folyamatait az üzleti stratégia céljai irányítják, és a kölcsönös megértés, azaz a konszenzus legitimációs alapját a szervezeti hatékonysághoz való hozzájárulás jelenti. Még ha egy-egy partikuláris helyzetben látszólag egyenrangúak is a kommunikációban részt

vevő felek, ezt az érvényben levő vállalati hierarchia a háttérből mindig viszonylagossá teszi. Ez azt jelenti, hogy a HR-gyakorlatok az életvilág újratermelési folyamataihoz hasonló folyamatokat generálnak a szervezetben, s a torzítatlan kommunikatív cselekvés látszatát keltik. A kommunikatív cselekvés újratermelési funkcióit veszik át, de a rendszerérdekek mentén, azaz maga az újratermelés kap funkcionális helyi értéket: a célracionális cselekvés formái a kommunikatív cselekvés álcáját öltik, s ily módon az adott lehetségesként, a kompromisszum konszenzusként, a kényszerűség szabadságként tűnik fel. A gyarmatosított szervezeti életvilág nem spontán módon, a kommunikatív cselekvés útján termelődik újra, hanem irányítottan, stratégiai cselekvés – azaz az EEM-technikák – alkalmazása révén.

Összegezve tehát, a menedzsment mint gyarmatosító erő metaforát az emberi erőforrások területére alkalmazva beláthatjuk, hogy az EEM a szervezeti életvilág összetevőit a joghoz hasonlóan konstitutív módon alakítja, más menedzsmentrendszerekhez hasonlóan (Hancock és Tyler 2008). Jelen tanulmányban három ilyen szervezeti életvilágot konstituáló folyamatot azonosítottunk: a kultúraépítést, a csapatépítést és az identitásszabályozást. Az EEM magas elkötelezettségen alapuló modellje mint elméleti ideáltípus ezekhez a diszkurzív folyamatokhoz szolgáltat fogalom- és eszköztárat, amellyel a torzított kommunikáció rendszerének kialakítását teszi lehetővé. A történeti és az elméleti kritika után Willmott (1993) szerint az empirikus kritika következik, ami jelen tanulmány kereteit nyilvánvalóan meghaladja. A fenti gondolatmenet alapján azonban bátorodom néhány javaslatot megfogalmazni a további kutatási irányokra vonatkozóan. Vajon hogyan zajlik a gyarmatosítás ezen három életvilág-konstituáló szervezeti folyamat mentén? Milyen tudatos és nem tudatos, nyílt és rejtett diszkurzív taktikákat alkalmaznak az egyes szervezeti szereplők? Az ellenállás mely formái bontakoznak ki a gyarmatosítással szemben? Ezen kérdések vizsgálata előmozdíthatja a menedzsmenttudomány kritikai reflexiójának fejlődését, hozzájárulva az „ember” erőforrás-alapú megközelítésének egydimenziósságából fakadó problémák megértéséhez.

## Hivatkozott irodalom

- Alvesson, Mats és Stanley Deetz (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a poszt-modern gondolkodás a szervezeten kutatás számára? *Kövász* 2(2): 3–31.
- Alvesson, Mats és Dan Kärreman (2007): Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science* 18(4): 711–723. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0267>.
- Alvesson, Mats és Hugh Willmott (1996): *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage.
- Alvesson, Mats és Hugh Willmott (2002): Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39(5): 619–644. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>.
- Bakacsi Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kovács Klaudia és Takács Sándor (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bokor Attila és Radácsi László (2006): *Aranykalitkában. Fiatal vezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Budapest: Alinea.
- Brewis, Joanna (2007): Culture. In *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Knights, David és Hugh Willmott (szerk.). London: Thomson Learning, 344–374.
- Burrell, Gibson és Morgan, Gareth (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Casey, Catherine (1999): „Come, Join Our Family”: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations* 52 (1): 155–178. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679905200109>.
- Cheyne, Alistair és John Loan-Clarke (2013): Organisational and Corporate Culture. In *Contemporary Human Resource Management*. Wilkinson, Adrian és Redman, Tom (szerk.). Harlow: Pearson, 290–329.

- Contu, Alessa (2007): Groups and Teams at Work. In *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Knights, David és Hugh Willmott (szerk.). London: Thomson Learning, 118–158.
- Csillag Sára (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány* 46(1): 20–32.
- Deetz, Stanley (2003): Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management. In *Studying Management Critically*. Alvesson, Mats és Hugh Willmott (szerk.). London: Sage, 23–45.
- Freeman, Edward és Daniel Gilbert (1988): *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. New York: Prentice Hall.
- Gelei András (1999): Munkavégzési rendszerek. In *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Gelei András (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. (Doktori értekezés.) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola.
- Gelei András (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány* (38): 79–97.
- Gelei András és Glózer Rita (2011): *Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései*. Budapest–Pécs: Gondolat–PTE.
- Goodpaster, Kenneth (2007): *Conscience and corporate culture*. USA: Blackwell Publishing.
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360–1380. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412952552.n297>.
- Györy Csaba és Weiss János (szerk.) (2007): Újkapitalizmus. (Tematikus blokk.) *Replika* blokk (59): 93–172.
- Habermas, Jürgen (2011 [1981]): *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat.
- Habermas, Jürgen (1994a): A technika és tudomány mint ideológia (Herbert Marcuse hetvenedik születésnapjára). In *Jürgen Habermas: Válogatott tanulmányok*. Felkai Gábor (szerk.). Budapest: Atlantisz, 11–59.
- Habermas, Jürgen (1994b): Válságtendenciák a kései kapitalizmusban. In *Jürgen Habermas: Válogatott tanulmányok*. Felkai Gábor (szerk.). Budapest: Atlantisz, 59–140.
- Habermas, Jürgen (2009): Munka és interakció. *Replika* (68): 17–35.
- Hancock, Philip (1997): Citizenship or Vassalage? Organizational Membership in the Age of Unreason. *Organization* 4(1): 93–111.
- Hancock, Philip és Melissa Tyler (2008): Beyond the Confines: Management, Colonization and the Everyday. *Critical Sociology* 34(1): 29–49. DOI: <https://doi.org/10.1177/0896920507084622>.
- Hidegh Anna L. (2015): Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány* 46(12): 2–12.
- Hidegh Anna L. (2016): *Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment. A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezetének újratemlése - a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül*. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Interneten: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/921/>.
- Hidegh Anna L., Gelei András és Primecz Henriett (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsment elméletek. *Vezetéstudomány* 45(6): 2–13.
- Kása Richárd, Losonci Dávid és Szántó Richárd (megjelenés alatt): Teljeskörű minőségmenedzsment és a lean menedzsment - a vezetők szerepe. *TAYLOR. Gazdálkodás- és Vezetéstudományi Folyóirat*.
- Katzenbach, Jon R. és Douglas K. Smith (1993): The Discipline of Teams. *Harvard Business Review* (March–April), 111–120.
- Kaufman, Bruce E. (2008): The Development of HRM in Historical and International Perspective. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Boxall, Peter, John Purcell és Patrick Wright (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 19–47.
- Kieser, Alfred (1995): A human relations mozgalom és a szervezetpszichológia. In *Szervezetelméletek*. Alfred Kieser (szerk.). Budapest: Aula, 126–166.
- Knights, David és Darren McCabe (2003): Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre. *Journal of Management Studies* 40(7): 1587–1619. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00393>.
- Knights, David és Hugh Willmott (2006): *Introducing Organizational Behaviour and Management*. London: Thomson Learning.
- Learmonth, Mark (2009): „Girls” Working Together Without „Teams”: How to Avoid the Colonization of Management Language. *Human Relations* 62(12): 1887–1906. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709339097>.
- Legge, Karen (2005): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan.
- Legge, Karen (2006): Human Resource Management. In *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Ackroyd, Stephen, Rosemary Batt, Paul Thompson és Pamela S. Tolbert (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 220–241.
- Losonci Dávid (2011): A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása. *Vezetéstudomány* (42) (Különszám: Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről): 53–63.
- Losonci Dávid (2012): *Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben – a stratégiai célok hatása használatukra és működési teljesítményre gyakorolt hatásukra*. TM 43. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Interneten: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/4071/TM43\\_Losonci.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/4071/TM43_Losonci.pdf).

- Makó Csaba, Illéssy Miklós és Csizmadia Péter (2008): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája. *Közgazdasági Szemle* 55(12): 1075–1093.
- Nagy Beáta (2016): Ki áll a sikeres nő mögött? *socio.hu – Társadalomtudományi Szemle*, 6 (2), 117–141. <http://dx.doi.org/DOI.10.18030/socio.hu.2016.2.117>.
- Nagy Beáta és Primecz Henriett (2010): Nők és férfiak a szervezetben: kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány* 41(1): 2–17.
- Némedi Dénes (1990): Mit kezdünk Habermasszal? A szocializmus válságjelenségei Habermas munkásságának tükrében. *Replika* (2): 113–127. Interneten: <http://replika.hu/replika/02-09>.
- O'Doherty, Damian (2007): Individual Differences, Personality and Self. In *Introducing Organizational Behaviour and Management*. London: Thomson Learning, 74–117.
- O'Donnell, David (1999): Habermas, Critical Theory and Selves-Directed Learning. *Journal of European Industrial Training* 23(4–5): 251–261. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090599910272121>.
- O'Donnell, David (2004): Theory and Method on Intellectual Capital Creation. Addressing Communicative Action Through Relative Methodics. *Journal of Intellectual Capital* 5(2): 294–311. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930410533713>.
- O'Donnell, David, Claire Gubbins, David McGuire, Kenneth M. Jorgensen, L. Bo Henriksen, és Thomas N. Garavan (2007): Social Capital and HRD: Provocative Insights from Critical Management Studies. *Advances in Developing Human Resources* 9(3): 413–435. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422306304107>.
- O'Donnell, David és L. Bo Henriksen (2002): Philosophical Foundations for a Critical Evaluation of the Social Impact of ICT. *Journal of Information Technology* 17(2): 89–99. DOI: <https://doi.org/10.1080/02683960210145968>.
- Parker, Martin (2002): *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity Press.
- Power, Michael, Richard C. Laughlin és David J. Cooper (2003): Accounting and Critical Theory. In *Studying Management Critically*. Alvesson, Mats és Hugh Willmott (szerk.). London: Sage, 132–156.
- Primecz Henriett (2003): Foucault hatása a szervezeti kutatásokra – a Panopticon koncepció megjelenése az irányítási rendszerekben. *Pro Philosophia Füzetek* (36): 81–88.
- Primecz Henriett, Kiss Csaba, Toarniczky Andrea, Csillag Sára, Szilas Roland, Bácsi Katalin és Milassin Anda (2014): Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány* 45(10): 2–16.
- Roberts, John (2007): Motivation and the self. In *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Knights, David és Hugh Willmott (szerk.). London: Thomson Learning, 42–73.
- Schütz, Alfred és Thomas Luckmann (2000 [1979]): Az életvilág struktúrái. In *Olvasókönyv a szociológia történetéhez II*. Felkai Gábor, Némedi Dénes és Somlai Péter (szerk.). Budapest: Új Mandátum, 272–302.
- Sievers, Burkard (1986): Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies* 7(4): 335–351. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084068600700402>.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3): 339–358. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>.
- Townley, Barbara (1993): Performance Appraisal and the Emergence of Management. *Journal of Management Studies* 30 (2): 221–238. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788115216.00021>.
- Townley, Barbara (1994): Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. London: Sage.
- Watson, Tony J. (1995): In Search of HRM: Beyond the Rhetoric and Reality Distinction or the Case of the Dog that Didn't Bark. *Personnel Review* 24(4): 6–16. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483489510091756>.
- Watson, Tony J. (2004): HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies* 41(3): 447–467.
- Weber, Max (1948): *From Max Weber: Essays in Sociology*. Gerth, Hans és C. Wright Mills (szerk.) Abingdon: Routledge.
- Willmott, Hugh (1993): Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies* 30(4): 515–552. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>.