

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR



Munkaerőpiaci futószalag?

*A „fun culture” szerepe a diákszervezeti életvilág gyarmatosításában
a TLL Diákszervezet példáján keresztül*

Labour market assembly line?

*The role of the „fun culture” in the colonisation of the student organisation life
through the example of the TLL Student Organisation*

Varga Tamás

Konzulens: Hidegh Anna Laura

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 04. 18.

Tartalom

I. Bevezetés	1
I.1. Témameghatározás	1
I.2. Relevancia, aktualitás	2
I.3. Személyes kötődés a témához és a választott diákszervezethez	3
I.4. A TLL Diákszervezet bemutatása	4
I.5. A dolgozat felépítése	5
II. Szakirodalmi áttekintés	6
II.1. A kritikai menedzsment relevanciája	6
II.1.1. A kritikai menedzsment történelme, aktualitása	6
II.1.2. A kritikai menedzsment „kritikai” éle	8
II.1.3. A kritikai menedzsment „menedzsment” megközelítése	9
II.1.4. A kritikai menedzsment célrendszere, gyakorlati alkalmazása	10
II.2. A szervezeti életvilág, és annak újratermelése	12
II.2.1. A szervezeti életvilág kontextusának és működésének vizsgálata	13
II.2.2. Habermas elmélete a szervezeti életvilág működéséről	14
II.3. A szervezet, mint gyarmatosított entitás	16
II.3.1. Az emberierőforrás-fejlesztés kritikai vizsgálata	16
II.3.2. A gyarmatosított szervezet életvilágának konstruálása	19
II.3.3. A „fun culture” jelensége és kritikája	22
II.3.4. Alvesson és Willmott elmélete a „megfelelő” egyénről	25
II.4. A menedzsment szerepe a szervezeti életvilág gyarmatosításában	28
II.4.1. A menedzsment tevékenysége, menedzserizmus	28
II.4.2. A normatív – és neo-normatív kontroll	29
III. Módszertan, kutatási terv	32
III.1. Kutatási kérdésem, kontextusba helyezés	32
III.2. A kvalitatív kutatómódszertan bemutatása, indoklása	32
III.3. Az interjúvázlat tartalma, az interjúk menete	33
III.4. A megkérdezettek mintája	35
III.5. Érvényesség, egyéni szerepem	35
IV. A kutatás eredményeinek bemutatása	37
IV.1. A diákszervezeti közösség ereje, a „fun culture” a gyakorlatban	37
IV.1.1. Közös hitvilág és értékrendszer	37
IV.1.2. Közösségszervezés, barátságok	44

IV.1.3. Kulcsemberek	45
IV.1.4. A szervezeti menedzsment működése	48
IV.1.5. Saját szervezeti jelképek	52
IV.2. A szakmai partnerek tevékenysége, képzési rendszere	53
IV.2.1. A fakultatív képzések jelentősége	53
IV.2.2. A tipikus vállalati szakmai alkalom	54
IV.2.3. A vállalat saját jelképeinek megjelenése	56
IV.2.4. Álláslehetőségek biztosítása a tagok számára	57
IV.3. A diákszervezeti életvilág újratermelődése és a gyarmatosítás.....	57
IV.3.1. Kultúraépítés.....	58
IV.3.2. Csapatépítés	60
IV.3.3. Identitásszabályozás.....	61
V. A kutatás összegzése	68
V.1. A kutatás eredményeinek áttekintése	68
V.1.1. A kutatásom újdonságtartalma	68
V.1.2. A TLL Diákszervezet értékelése	69
V.1.3. A gyarmatosított szervezeti életvilág egyéni és társadalmi hatása	69
V.2. Kutatási limitációk.....	71
V.3. További kutatási irányok	72
V.4. Kitekintés.....	72
Irodalomjegyzék	74

I. Bevezetés

Manapság egyre gyakoribb az egyetemi hallgatóság körében az önszerveződő körökben (diákszervezetekben) való munkavégzés, az egyetemi oktatáson felüli képességfejlesztés, illetve tanulás az általuk fakultatívan választott témakörök mentén – mindez egy baráti közösség részeseként. Jól érezzük magunkat, miközben előre is léphetünk karrierünk tekintetében, mondhatni összekötjük a kellemeset hasznossal. Ennek biztosan nincs semmilyen negatív vonatkozása és következménye – vagy mégis?

I.1. Témameghatározás

A klasszikus diákszervezeti portfólió adott területre vonatkozó szakmai fejlődési lehetőséget kínál (pl. pénzügy, turizmus, rendezvényszervezés) egy hasonló érdeklődési körrel rendelkező hallgatókból álló közösség megteremtése mellett. A diákszervezetek célja a kiválasztott terület kiválóságainak összegyűjtése és továbbképzése – melynek segítségével a tagok könnyebben, (például az adott szervezet szakmai partnereinél) helyezkedhetnek el a munkaerőpiacon.

A nagyvállalatok felismerték, hogy ezen diákszervezeti hallgatók azok, akikre elsődlegesen érdemes fókuszálniuk toborzásuk során. Egy diákszervezeti kapcsolattartó szavaival élve: *„Erős szakmai háttérrel rendelkező, jól képzett, motivált, (...) munkaerőt keresnek, ezt pedig a diákszervezeten keresztül meg is kaphatják. Ez a saját munkaerejük kinevelése.”* (Varga, 2021a, p. 23.). Annak érdekében, hogy a motivált hallgatóság érdeklődését felkeltse, számos vállalat ingyenes kurzusokat, képzéseket, lehetőségeket biztosít a területén tevékenykedő egyetemi diákszervezetek számára, melyeken átadja a releváns tudást az érdeklődő hallgatóság számára.

Ám mit is jelent a releváns tudás? Ki szerint releváns? Hol releváns? Még számos ilyen, és ehhez hasonló kérdést fel lehetne tenni a témában, melyek lényege: mi van abban az esetben, ha a vállalat által mutatott képzés-fejlesztés tartalma nem társadalmilag reprezentatív, és a diákszervezetet, mint „gyakornokképzőt” használja saját céljaira? Összességében: mi van abban az esetben, ha a vállalat képes a diákszervezetet gyarmatosítani?

Lehetséges lenne ez az instrumentalizáció a vállalati oldalról? Elsőre azt hinnénk, hogy minden egyetemista hallgató rendelkezik egy olyan egészséges világgéppel, ami garantálja, hogy felismeri ezeket a saját maga számára társadalmi szempontból inkorrekt törekvéseket. Ezek híján azt gondolhatjuk, hogy valami biztosan gátolja ezen kontrollmechanizmusok megfelelő működését – és ez így is van: az okozza a problémát, hogy jól érzik magukat a tagok mindeközben.

Minden diákszervezet rendelkezik egy közösségi szállal, ami az aktív szervezeti törekvések mellett abból is fakad, hogy hasonló érdeklődési körrel rendelkező hallgatókat összpontosít, akik ezáltal könnyebben megtalálják a közös hangot (nem csak a szakmában, hanem azon kívül is). Egy olyan közösség alakul ki, amelyben a tagok jól érzik magukat, miközben tanulnak és dolgoznak. Ez a „fun culture” (a szórakozás kultúrájának) jelensége, amely alapként szolgál arra, hogy a vállalatok számukra „megfelelő” embereket neveljenek ki a tagok realizálása nélkül – amely tagok ezt boldogan fogadják be, sőt, a jelenséget ők maguk termelik újra.

Kutatási kérdésem erre a jelenségre kíván válaszokat keresni: *„Hogyan járul hozzá a „fun culture” a diákszervezeti életvilág gyarmatosításához?”*. Munkámban a kritikai menedzsment eszköztárával és mentalitásával, a társadalmi rendre és a személyes identitásváltozásra vonatkozó vitatható komponensek mentén elemzem a diákszervezeti tevékenységvégezés társadalmi és egyéni hatásait, törekedve arra, hogy megtudjam: mi is a diákszervezetek szerepe a hallgatók képzés-fejlesztésében, és ez milyen következményekkel bír a csatlakozó tagság személyes identitására és a társadalom egészséges újratermelésére vonatkozóan.

I.2. Relevancia, aktualitás

Tekintve, hogy mind nemzetközi, mind hazai kontextusban egyre csak növekvő számú diákszervezet jelenik meg az egyetemeken, kardinális kérdés az egyetemi hallgatóság karrierorientációja szempontjából a diákszervezeti tagok helyzetének megismerése.

A kiválóan hangzó, kifelé mutatott előnyös kép a diákszervezeti munkavégzésről és tanulásról nem minden esetben pozitív a tagokra nézve: amint azt az előbbieken megismerhettük, a vállalatok számára potenciálisan lehetőség nyílt arra, hogy a diákszervezeteket, mint „munkaerőpiaci futószalagot” alkalmazzák, saját maguk számára kitermelve az új munkaerőt.

Ebből a jelenségből fakadóan, a gazdag diákszervezeti kultúrával rendelkező egyetemek hallgatósága számára átalakult a klasszikus munkakeresési folyamat: *A diákszervezetek speciális (...) helyzete abból fakad, hogy egyfajta hármass együttműködés középső elemeként funkcionálnak az egyetemi hallgatók és a vállalatok között* (Varga, 2021b, p. 6.).

Immáron jóval egyszerűbb és kifizetődőbb a diákszervezeti tagságon keresztüli elhelyezkedés, hiszen ingyenes képzésben részesül a hallgató amellet, hogy jóval könnyebben felvételt tud nyerni a diákszervezet partnercégeihez (akik többnyire az iparági verseny kiemelt szereplői). A képlet egyszerű: mire lediplomázik a hallgató, csak fel kell őt vennie a vállalatnak, és kezdheti is a munkát – tekintve, hogy már a megfelelő szakmai képzést az évek során a diákszervezetben megkapta, a szervezeti kultúrát megismerte, és megfelelő motivációval is rendelkezik.

Ez a lehetőség a vállalat számára kardinális költségcsökkentés (például a toborzási, betanítási költségek mentén), míg a hallgató számára könnyű és egyenes út egy, az érdeklődési területének megfelelő munkahelyre – egy kölcsönösen előnyös szituáció, amely viszont a gyarmatosítás jelenségének fennállása esetén negatív hatást képes kifejteni. A kapcsolódó emberierőforrás-menedzsment, emberierőforrás-fejlesztés, illetve szervezetfejlesztési gyakorlatok felmérése egy konkrét diákszervezet példáján keresztül választ ad a vitatott gyarmatosítási koncepcióra.

I.3. Személyes kötődés a témához és a választott diákszervezethez

Fontos kiemelni, hogy én, mint író milyen kapcsolatban állok a diákszervezetekkel. A jelenlegi a hatodik évem, amely során valamilyen diákszervezet mindennapi életének aktív résztvevője vagyok. Ezen belül három és fél évet töltöttem felsővezetőként, illetve egy félévet középvezetőként ezekben a szervezetekben. Mindemellett, az alapszakos szakdolgozatomat is a diákszervezetek témakörében írtam: akkor azt vizsgáltam a munkáltatói márkaépítés témakörében, hogy hogyan tud egy diákszervezet a területén tevékenykedő vállalati partnerek számára vonzóvá válni. Jelen munkámban ezt a gondolatmenetet viszem valamilyen szinten tovább: a partnerségeket kritikai irányultsággal elemzem, fókuszban a diákszervezetek gyarmatosításának potenciáljával, és az ezt lehetségesen befolyásoló „fun culture” jelenségével. Saját tapasztalataimból fakadóan számos, már korábban ismertetett, vagy a későbbiekben említésre kerülő, a diákszervezetekre vonatkozó általános tendenciát és tényt említek munkámban.

Kutatott szervezetem egy létező diákszervezet; amelyre a témám nehézségéből (kritikai szál), és a résztvevők (mind a tagság, mind a vállalati partnerek) optimális kezelésére való törekvésemből fakadóan fiktív nevet fogok használni: *TLL Diákszervezet*. Ebben a szervezetben elsőéves alapszakos koromban lettem aktív tag, majd a második évtől kezdődően felsővezető voltam három éven keresztül. Az utóbbi két évben a szervezet már végzett, alumni tagja vagyok, de továbbra is alkalmanként részt veszek a szervezet által rendezett eseményeken. A kutatási időszak teljes egészében proaktívan és kontrolláltan törekedtem arra, hogy elkerüljem a mindennemű összeférhetetlenséget: ahelyett, hogy hagytam volna, hogy az elfogultságok befolyásolják a felvett adataim értelmezését, felülvizsgáltam saját elfogultságaimat, lehetővé téve a perspektivikus szubjektivitás kialakulását (Kvale & Brinkmann, 2009). Mindezt az előzetes helyismeretemenek köszönhetően még előnnyé is tudtam fordítani, tekintve, hogy a meglévő tudásom segített a kutatási fókusz megtalálásában is. Saját véleményemet nem vittem bele az írásomba és a véleményalkotásomba – kerülve a személyes szubjektivitásból fakadó torzítást.

Mindemellett, a TLL Diákszervezet és annak tagsága felé az évek során kialakult erős kötődés külön motivációt jelentett meg számomra: a professzionális munka elkészítése a diákszervezet érdeke, hiszen ezen elemzés mentén fejlődhet, alakulhat – mely nekem is célkongruens érdekem az érzelmi kötelékből fakadóan. A TLL rövidítést hosszas ellenőrzés után alkalmazom – más ilyen diákszervezet nem létezik, a betűszónak bármilyen vonatkozású egyezése a valósággal csupán a véletlen műve lehet.

I.4. A TLL Diákszervezet bemutatása

Mielőtt a kutatás érdemi részét ismertetném, mindenképpen érdemes röviden összefoglalnom a TLL Diákszervezet tevékenységét. A szervezet az adott egyetem egy speciális tanulmányi programjának kísérő, adminisztratív szervezeteként jött létre bő egy évtizede. Ez az egyetemi program egy alapszakosok számára nyitott képzési program, amely a jelentkezők számára kiscsoportos tanórai oktatást ajánl képzési kredit fejében – mindezt extra órákkal, vagy a tantervekhez tartozó más tárgyak emelt szintű oktatásával. Fontos információ, hogy automatikusan a TLL Diákszervezet tagjává válik az, aki a TLL egyetemi programra felvételt nyer (egy kifejezetten erre a célra létrehozott logikai és szakmai feladatokból álló feladatsor kellően jó megoldásával), de a diákszervezet aktív tagjává csak megfelelő szervezeti eseményrészvételi számokkal válhat valaki.

Az évek során a diákszervezet portfóliója átalakult – jelentősen függetlenedett az egyetemi programtól, és egy erős partnervállalati réteget alakított ki, amely vállalatok kiegészítő kurzusokat tartanak az érdeklődő TLL-es hallgatók számára. Ezeken a partnervállalati képzéseken a részvétel minden TLL-es tag számára ingyenes, elvégzésével a tagok hivatalos igazolást kapnak arról, hogy ők az adott terület szakértőivé váltak. Ezen felül, a partnerek biztosítanak irodalátogatási lehetőséget, vállalnak diákszervezeti táborba való kiszállást, illetve külsős helyen megrendezett eseményeket is. A frissen megnyílt gyakornoki pozícióikat a TLL Diákszervezetnek előzetesen elküldik, mielőtt még nyilvánossá válna az adott hirdetés – előnyt adva a diákszervezeti tagoknak a jelentkezésre vonatkozóan.

Míg a diákszervezet fő profilja a szakmaiság, a közösségi eseményekre is nagy hangsúly kerül. Heti rendszerességgel, diverz programportfóliót biztosít a szervezet, melyre nem csak az aktív tagság, hanem az alumni tagság is szívesen látott. Fontos újra kiemelni, hogy a szervezet egy alapszakos tanulmányi programot kísér, amelynek időtartama közel azonos magával az alapszakkal – így 3-4 évente végez (és alumnivá válik) egy „TLL-generáció”, ennyi idő alatt teljes mértékben lecserélődik az aktív tagság a szervezetben.

A szervezet felépítését tekintve funkcionális szervezet; egy elnökből, az elnöknek jelentő alelnökből és három középvezetőből (szakmai -, közösségi -, és adminisztrációs középvezető), a középvezetőknek jelentő „team tagok” -ból (minden team tag a saját középvezetőjének jelent), illetve a pozíciót be nem töltő aktív tagokból áll. Az alumni – és a passzív (csak a programot végző, a diákszervezeti aktivitás feltételeit nem teljesítő) tagság nem része az aktív tagságnak.

I.5. A dolgozat felépítése

A továbbiakban bemutatom a releváns és kapcsolódó szakirodalmat, mely biztos alapot teremt a kutatási témám, a kutatási kérdésem, és a kontextus megértéséhez. Tekintve, hogy eredményeimet ezekkel az irodalmakkal összehasonlítom minden esetben, kardinális hangsúlyt fektetek a teljeskörű elméleti körülhatárolásra.

A kapcsolódó szakirodalom vizsgálata után a kutatáshoz használt módszertant mutatom be. Ebben a részben azt fejtém ki, hogy milyen módon és milyen eszközökkel vizsgáltam a kutatási kérdésemet. Az alkalmazott módszertan jellegét korábbi hasonló kutatások és a vonatkozó elméleti ismeretanyagok segítségével határoztam meg, így ezek a legalkalmasabbak a probléma megoldására.

A kutatómódszertan ismertetését követően bemutatom a kapott eredményeimet, melyeket részletesen összevetek a korábban felvázolt szakirodalommal, és ez alapján illusztrálom a kapott megoldás-elemeket.

Írásom legvégén összefoglalom a bemutatott gondolatokat. Az empirikus felismerésekből pragmatikus következtetéseket vonok le, és amikor csak lehetséges, egyéni és társadalmi reflexiót is gyakorlok a kritikai menedzsment jegyében. Továbbá, az eredményeim újdonságtartalmát és potenciálját is bemutatom. Ezeken felül, javaslatot teszek a felmerült kutatási kérdés megválaszolására, a korábban említett primer és szekunder forrásokra támaszkodva. Végül, bemutatom elemzésem korlátait, illetve ismertetem a jövőbeli további kutatási irányokat is.

A továbbiakban bemutatom a vonatkozó szakirodalmat, törekedve arra, hogy kontextusba helyezzem a kutatásomat, és megalapozzam eredményeimet.

II. Szakirodalmi áttekintés

Jelen munkámban prominens szerepet helyezek a kutatási témámra és kutatási kérdéseimre vonatkozó szakirodalmi anyagok áttekintésére, hiszen számos olyan korábbi megfigyelést, felismerést kívánok a későbbiekben alátámasztani, kiegészíteni, adott esetben pedig cáfolni, amelyek relevanciája kulcsfontosságú mind az én munkám, mind a jövőbeli kapcsolódó kutatások aspektusából. Első lépésként magát a kritikai menedzsmentet, mint a kutatásom irányzatát mutatom be történelmi és célrendszeri szempontból, majd a később érintett és releváns altéziseit ismertem azok legfőbb kutatói mentén. Ezek után bemutatom a kritikai narratívában vizsgált diákszervezeti életvilágot annak legfőbb konstruáló elemei mentén, majd ismertetem azt, hogy ezt a diákszervezeti életvilágot miképpen lehet gyarmatosítani, és mi is maga ez a gyarmatosítási jelenség, illetve milyen identitással rendelkezik egy ideáltipikus szervezeti tag. Végül, de nem utolsó sorban a szervezeti menedzsment szerepét illusztrálom a potenciálisan kapcsolódó menedzsment-koncepciók kontextusba helyezésével.

II.1. A kritikai menedzsment relevanciája

A következőkben bemutatom a kutatásom alapvető témáját, a kritikai menedzsmentet történelmi, tartalmi és több kapcsolódó potenciális tézis aspektusából.

II.1.1. A kritikai menedzsment történelme, aktualitása

Mióta a klasszikus menedzsmentirányzatok kifejlődtek és elterjedtek, azóta számtalan kritika érte a szervezetek menedzsmenti rétegét: egyik legismertebb példája ennek Adam Smith (1776): *A nemzetek gazdagsága (The Wealth of Nations)* című könyvének (amely könyvet azóta is a klasszikus közgazdaságtan egyik alapvető műveként tartanak számon) egy kardinális gondolata. Smith már ebben a 18. századi gazdasági miliőben felismerte azt, hogy a menedzsment tevékenysége és célrendszere részrehajlóvá és torzzá válhat, hiszen nem feltételezhető a szervezetek vezetői rétegéről az, hogy az általuk kezelt, de a valóságban mások által birtokolt pénzeket (pl. tulajdonrészeket) ugyanolyan körültekintően, motiváltan, és profitábilisan kezeljék, mint a saját pénzüket (Fournier & Grey, 2000) (Wray, 2009).

A kritikai menedzsment (critical management studies – CMS), mint elméleti irányzat a '90-es évek óta még inkább elterjedt és közkedvelt kutatási irányvá nőtt ki magát. Ennek egyik legjelentősebb alapját adta Alvesson és Willmott 1992-ben megírt Critical Management Studies gyűjteménye (Alvesson & Willmott, 2011 [1992]), amelyben elsőként jelenik meg a „kritikai menedzsment”, mint önálló kutatási irányzatra vonatkozó szakkifejezés.

A korábbi kritikai írások még nem célzottan erre a menedzsmentkritikai eszmére fókuszáltak, inkább a fennálló rendszerek validálhatóságát vitatták, véleményezték. Érdekes áttekinteni néhány negatív, kritikai hangvételű példát a menedzsmentre, mint entitásra és annak tevékenységére vonatkozóan a korábbi irodalmakból: Pollard (1968) a menedzsmentek bukási okainak elemzésekor számos szándékos csalásról és fundamentális inkompetenciáról számol be; Mant (1977, p. 9.) igazolja, hogy a 19. században a „*menedzser*” kifejezést számos esetben pejoratív értelemben alkalmazták, mint „*szolgai foglalkozás*” -t („*servile occupation*”) tartották számon. Ezen irodalmakra is hivatkozva Wren (1994) írásában a menedzsmentről, mint írástudatlan munkásokról számol be, akik számára csak azért volt vonzó a szervezeti hatalom, mert így rokonaikat is integrálni tudták a szervezetbe (Fournier & Grey, 2000).

Mindezekből a példákból eklatáns, hogy a menedzsment bírálata sokféle aspektusból és sokféle módszer segítségével történhet. Egy ilyen kiemelt kritikai-bírálati irányzat a menedzsment szerepe a munkaerő fegyelmezésére és ellenőrzésére vonatkozóan (Fournier & Grey, 2000) – mely befolyásolási potenciállal munkámban hangsúlyosabban fogok foglalkozni (elsődlegesen a kritikai emberierőforrás-menedzsment és a „*fun culture*” vonatkozó elméletein keresztül O'Donnell és munkatársai (2007), Fleming (2005), Fleming és Sturdy (2009), illetve Butler és munkatársai (2015) alapján; az általános elméleti alapok áttekintését követően).

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ezzel a fegyelmezési és ellenőrzési tézissel kapcsolatosan számos kutatási irány (pl. taylorizmus, fordizmus) vezet a marxista alapokra épülő munkafolyamat-elmélethez (labour process theory – LPT), ám ezen koncepciók radikális mivolta és munkafolyamat-fókusz nem releváns a diákszervezeti kontextusra vetítve az ezekben zajló tevékenységvégzés jellegéből fakadóan (a szervezeti főtevékenység a képzés-fejlesztésre épül; többnyire egyetemi hallgatókból állnak ezek a szervezetek; illetve önkéntes alapú részvétellel, nonprofit módon működnek).

Magyarországi kontextusban az érintett akadémiai irány rendkívül fiatalnak mondható: az első célzottan kritikai menedzsment fókuszú tanulmány egyetlen évtizede jelent meg hazánkban (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek). Fontos belátni, hogy a kritikai menedzsmentelméletek funkciója (a legalább részben) a menedzsment működéséből fakadó társadalmi problémák vizsgálata (Hidegh, 2015a), amely problémák jelen vannak bármely állam gazdaságában, így a vizsgálódás ezen része nem bontható tovább szigorúan hazai kontextusra, általánosságban elemzendő a hasonló kapitalista gazdasági és politikai rendszerekben működő más államapparátusokkal.

A továbbiakban bemutatom azt, hogy a kritikai menedzsment miért is „kritikai” – azaz, hogy vizsgálódásom fókuszában milyen aspektusok állnak és kutatóként milyen fókuszt és mentalitást képviselek.

II.1.2. A kritikai menedzsment „kritikai” éle

Természetesen a menedzsmentnek, mint szervezeti rétegnek minden létező kontextusban teljes mértékben releváns és elemi a kritikai vizsgálata, hiszen a szervezeten belül ez a réteg rendelkezik formális és stabil szociális és politikai erővel (Fournier & Grey, 2000). Emiatt, passzív és aktív tevékenysége mind a szervezeten belüli tagságra, mind a szervezeten kívüli társadalomra hatást gyakorol. Első körben fontos azt tisztázni, hogy mit is jelent a kritikai menedzsmentelméletek (KME) „kritikai” irányultsága. A tézis onnantól válik gyakorlati valósággá, mikortól elkezdjük feltételezni, hogy a menedzsment esetében valami nincs teljességgel rendben, és gyakorlati változások, illetve tudástőke-alakítás szükséges (Fournier & Grey, 2000).

Számos, ma már nagy népszerűségnek örvendő irányzat vizsgálódik a KME mentén – többek között a munkafolyamat-elmélet (labour process theory – LPT), a frankfurti iskola, a posztstrukturalizmus, a kritikai feminizmus, a pszichoanalitikus szervezetelméletek, vagy éppen a posztmodern (pomo). Ennek az elméleti pluralizmusnak az az oka, hogy nem létezik egy egységes, mindenki által elfogadott, fix határ; ami elválasztja egymástól a kritikai és a főáramú (mainstream) kutatási vonalat. A differenciák ismertetésére kiváló példa a munkafolyamat-elmélet képviselői és a posztmodern irányzat kutatói közötti ellentét, melyben az előbbi csoport (LPT) tagjai azt hirdetik, hogy utóbbiak (pomo) nem képesek valós kritika alkotására (Thompson, 1993). Rose (1989) munkájából az is kiderül, hogy például a pszichoanalitikus szervezetelméletek követői által kidolgozott munkát ők maguk a kritika és a reformok alapjának tekintik, ellenben ezt a munkát a posztstrukturalisták diszciplinárisan elutasítják (Fournier & Grey, 2000). Amennyiben egy egyértelműen kimutatható határvonalat szeretnénk kijelölni a kritikai és a főáramú irányzatok között, úgy az elkészült munkák törekvésének vizsgálata az, ami ebben a határkeresésben segíthet.

A mainstream írárok dominánsan a performativitás elve mentén íródnak, mely elv célja, hogy kizárólag a hatékony és eredményes termelésre koncentráljon a szervezet, akár a tudás és az igazságosság alárendelése mellett is. Ez az output-fókusz főáramú esetben nem kérdőjelezhető meg, mindent alá kell rendelni a teljesítménynek – minden szervezeti elem célja ennek a támogatása (Lyotard, 1984) (Fournier & Grey, 2000).

Fontos belátni, hogy a kritikai szállal rendelkező munkák is rendelkeznek performatív szándékkal vagy premisszával, de a minimális input által elérhető maximális output eléréséhez úgy kívánják a menedzsmentet hozzásegíteni, hogy a tudást integrálják az általános eszköz-cél számításokba (Lyotard, 1984). Kiemelendő az is, hogy a menedzsment mainstream esetben nemhogy adott és nem lehet rajta változtatni, hanem még ebben a formájában kívánatos is, egyedül abban az esetben vitatható, ha az a teljesítményt javítja. A szakirodalom ebben az értelemben még abban az esetben sem nevezi kritikainak ezt az irányt, ha adott esetben annak valamilyen egyéb, az outputmaximalizáláson kívüli más célja is lenne (például a kizsákmányolás megszüntetése) (Fournier & Grey, 2000). Írásomban én a nem teljesítményelvűséget követő, kritikai menedzsment-felfogást követem – azaz célom egy olyan tanulmány készítése, amely a tudás beemelésével segíti a menedzsmentet a szervezeti teljesítmény maximalizálásához. A továbbiakban ennek a „menedzsment” -nek a kutatásom szempontjából releváns értelmezését mutatom be.

II.1.3. A kritikai menedzsment „menedzsment” megközelítése

A menedzsment definícióját nyelvtanilag három irányból is meg lehet közelíteni Parker (2002) értekezése alapján. Főnévi értelemben: „*Vezetők csoportja, akik egy üzleti vállalkozást irányítanak*” (Hidegh, 2015b, p. 3.); igei fogalma: „*A menedzsment aktusának folyamata, készség ötletek produkálására, ügyek kezelésére stb.*” (Hidegh, 2015b, p. 3.); akadémiai területi koncepcióként pedig: „*Akadémiai terület, amely a vezetés és szervezés kérdéskörével foglalkozik és oktatási intézmények keretein belül is megjelenik*” (Hidegh, 2015b, p. 3.).

Társadalmi funkcionalitását tekintve a menedzsment szerepe vitatott, annak meghatározását többféleképpen megadhatjuk. Célszerű a tevékenységet és a jelentőséget a betöltött funkciók mentén meghatároznunk: az első ilyen átfogó kategorizálás a funkciók vonatkozásában Fayol (1916) alapján a tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés. A társadalmi és gazdasági fejlődés folyamatai az utóbbi évszázadban már jelentősen átalakították a menedzsment klasszikus szerepét és továbbörökített értékrendszerét. Ghoshal a következőképpen fogalmaz: „*Az üzleti élethez és a menedzsmenthez kapcsolódó tudományos kutatások nagyon jelentős és negatív hatással voltak a menedzsment-gyakorlatokra (...). Azáltal, hogy ideológiai ihletésű, erkölcsstelen elméleteket propagált, az üzleti iskolák aktívan megszabadították hallgatóikat mindenfajta erkölcsi felelősségtől*” (Ghoshal, 2005, p. 76.) (Spicer & Alvesson, 2024). Ez a gondolat azt szimbolizálja, hogy a modern társadalom menedzsment-alakjai és menedzsment-tevékenysége erkölcsi romlásnak indult, és a dominánsan performatív (output-fókuszú) megközelítésre tértek át.

Ezt az irányváltást igazolja a következő, a menedzsmentet kritikai narratívával vizsgáló néhány sor is: „Közös meggyőződésünk, hogy a modern cégek (és gyakran más típusú szervezetek) vezetését egy szűk cél – a nyereség – vezérli, nem pedig a társadalom egészének érdekei; és hogy más célokat – igazságosság, közösség, emberi fejlődés, ökológiai egyensúly – kellene figyelembe venni a gazdasági tevékenység irányításában” (Adler et al., 2007, p. 7.) (Spicer & Alvesson, 2024). Munkám során én is az Adler és szerzőtársai által megalkotott menedzsment-felfogással fogok dolgozni: a menedzsmentet, mint a teljesítménymaximalizálás erőltetett célja miatt potenciálisan a káros társadalmi hatásokat felerősítő és az egyenlőtlenségeket újratermelő tevékenységet fogom vizsgálni mind szervezeti, mind társadalmi kontextusban.

A kritikai menedzsment „kritikai” értelmezésének és releváns „menedzsment” koncepciójának bemutatása után a továbbiakban ismertetem, hogy hogyan is fogom ezt a tézist a kutatásom során empirikus vizsgálatokra alkalmazni.

II.1.4. A kritikai menedzsment célrendszere, gyakorlati alkalmazása

A kritikai menedzsmentelméletek (KME) tágan értelmezett szerepét Hidegh (2015a) tanulmányából ismerhetjük meg összefoglalóan: „A KME célja, hogy a menedzsmentelméletek társadalomfilozófiai alapjainak, illetve kulcstémáinak kritikai reflexióját megalapozza, valamint a menedzsmentelméletek és -gyakorlatok újragondolásához, fejlesztéséhez egyaránt hozzájáruljon” (Hidegh, 2015c, p. 2.). A KME tevékenység-rendszere (Fournier & Grey, 2000) nyomán három meghatározó alkotóelem összességéként határozható meg. Ezekről átfogóan Hidegh (2015a) tanulmányában olvashatunk.

DENATURALIZÁCIÓ

Az adottnak vélt társadalmi és szervezetbeli viszonyok organikus létét kérdőjelezi meg. Betekintést nyújt a társadalmilag létrehozott hatalmi dinamikákba és szervező elvekbe, amelyek fenntartják az aktuális társadalmi rendet és kiszolgálják a kiváltságos csoportok igényeit (például a hierarchia, az önérték, és a versengés által) (Alvesson et al., 2009) (Fournier & Grey, 2000). Mindezek alapján, a KME elsődleges célja, hogy bemutassa a menedzsment kreatív funkciójába a privilegizált érdekek; a rejtett társadalmi értékek és normák; valamint a hatalmi dinamikák alakításának tényezőit, miközben feltárja az elnyomást előidéző burkolt rendszereket is (Duberley & Johnson, 2009). Az uralkodó hatalmi dinamika állandósulása néha olyan (fél)mondatok használatával nyilvánul meg, mint például: „Ez így van rendjén, nincs más opció”. Az ilyen jellegű kifejezések mind a kialakult hatalmi struktúra megerősítését szolgálják – ezekkel szemben lép fel a KME a denaturalizáció jegyében (Alvesson et al., 2009) (Hidegh, 2015a).

TELJESÍTMÉNYELV-ELLENESSÉG

A korábban bemutatott kritikai és főáramú írások közötti különbségeknél is fontos volt, de most újra érdemes áttekinteni ezt a tézist: eszerint a kapitalista társadalmi-gazdasági rendszer érvényességének kritikája a teljesítményorientációval való szembenézésben gyökerezik. A jelenlegi társadalmi keretbe beépülnek a „mainstream” menedzsmentelméletek, amelyek elsősorban a termelési folyamatok és eljárások hatékonyságának optimalizálására irányuló tudást hordoznak magukban. Gyakorlatilag, a tudást az eszköz-cél kalkuláció legnagyobb outputot eredményező kombinációja alapján generálják (Habermas, 1994a).

Ez a gondolkodásmód figyelmen kívül hagyja a tudomány és a menedzsment eredendően politikai aspektusait, ami a hatalmi dinamika és az erkölcsi elvek tudatosításának hiányát eredményezi. Ennek az instrumentalista ideológiának az elterjedése különböző társadalmi – és szociálpszichológiai zavarokat is okozhat (Habermas, 1994a). Példaként említhetjük azokat az etikai dilemmákat, amelyek az emberek és a természet eszközként való kezeléséből, vagy az embertelen pszichológiai és/vagy fizikai környezetben való munkavégzésből adódnak. A KME ezeket a problémákat indokolatlan sanyargatásként definiálja. A teljesítményelvvel való szembenállás a denaturalizáció egy sajátos fajtájaként értelmezhető, amely megkérdőjelezi az instrumentális társadalmi kapcsolatok vélt természetességét (Alvesson et al., 2009) (Spicer & Alvesson, 2024).

Fontos, hogy a KME alapvetően nem utasítja el a hatékonyságot, hanem inkább az erre való egyedüli és kizárólagos törekvést ellenzi. A hatékonyságot fel lehet fogni egy hasonló keretben, azonban egy másfajta konnotációval: az etikai – és társadalmi értékek figyelembevételével (például a szervezeti tagság kizsákmányolásának megszüntetését) a teljesítményfókusz enyhébb figyelembevétele mellett (Fournier & Grey, 2000) (Hidegh, 2015a).

REFLEXIVITÁS

Hidegh a következőképpen definiálja a reflexivitás elvét, mint KME eszközt: „*A (...) denaturalizáció eszköze a kritikai önreflexió, amelynek során felismerjük a szervezetben jelen levő elnyomó mechanizmusokat, és saját szerepünket ezek fenntartásában*” (Hidegh, 2015d, p. 6.). Az akadémiai narratíván túl a KME politikai törekvésként is felfogható (Fournier & Grey, 2000), amely a társadalmilag és ideológiailag kialakult hatalmi dinamikák lebontására törekszik. Ennek elérési módszerei a reflexió és az emancipáció: az egyén felszabadítása a társadalmi és szervezeti kapcsolatok, valamint a saját szubjektuma által szabott korlátok alól (Fromm, 2002).

A KME számos meghatározó alakja felhívja a figyelmet arra, hogy a reflexió esetében a kritika a technikai performativitásra összpontosít, ha a gyakorlati hatást kizárólag a hatékonyságra redukálva értelmezzük. Éppen ezért, feltétlenül fel kell ismerni a performativitás, mint fogalom árnyalásának szükségességét (Alvesson et al., 2009) (Fournier & Grey, 2000). E differenciálás érdekében a Spicer és munkatársai (2009) által meghatározott tipológia felhasználását javasolják, amely a technikai – és a kritikai performativitás fogalmi megkülönböztetésére hoz megoldást (Spicer & Alvesson, 2024). A performativitás első típusát a szűk értelemben vett instrumentális jelleg jellemzi, míg a második típusra az emancipációs jelleg jellemző, amely magában foglalja egy jobb világ építését is. A kritikai performativitás koncepciója a menedzsmentre vonatkoztatva aktív szerepvállalással társul, és adott mértékben rombolja a dominánsnak tekintett menedzsment-paradigmát. Célja az uralommentes diskurzus és a mikroemancipáció elősegítése.

A KME arra törekszik, hogy alternatív megközelítéseket találjon a szervezetek létrehozására és általános működtetésére, valamint segítséget nyújtson olyan társadalmi csoportoknak, amelyek marginalizálódtak vagy korlátozottan képesek érdekeik képviselésére (Alvesson & Willmott, 2003). Mindazonáltal, megoszlanak a vélemények arról, hogy ezt kézzelfogható cselekvési tervvel kell-e alátámasztani, mivel az emancipáció természeténél fogva feltételez egy bizonyos hatalmi egyensúlytalanságot a tudás tekintetében (Willmott, 2005) (Hidegh, 2015).

Munkám teljes egészére vonatkozóan a KME három alapelvének (denaturalizáció, teljesítményelv-ellenesség, és reflexivitás) szellemében kívánok vizsgálni. Ezzel célom az elnyomó politikai és szervezeti struktúrák feltárása, mélyebb megismerése, a társadalomra gyakorolt hatások kiértékelése, illetve a szervezeti tagság motivációjának, jelenlegi helyzetének, és jövőképeinek megismerése. Ellenben – szintén a KME szellemében –, nem célom az, hogy szervezetfejlesztési stratégiát dolgozzak ki a vizsgált diákszervezet számára.

Az elkövetkezőkben a KME alkalmazásának általam választott vizsgálódási kontextusát, a szervezeti életvilágot mutatom be a releváns aspektusok mentén a kutatásom érthetőségének növelése és logikai ívének optimalizálása érdekében.

II.2. A szervezeti életvilág, és annak újratermelése

A kutatási kérdésem, illetve a diákszervezeti mindennapok kontextusának megismeréséhez nélkülözhetetlen áttekinteni azt, hogy a diákszervezetek életvilágának gyarmatosítása, mint komplex kifejezés milyen elemekből épül fel; és ezen szavak milyen jelentésvilágot hordoznak

magukkal. Első körben azt tekintem át, hogy mit is jelent a szervezeti életvilág, mint kifejezés, és milyen gyakorlati megjelenéseket vezet be a vonatkozó irodalom ennek vonatkozásában.

II.2.1. A szervezeti életvilág kontextusának és működésének vizsgálata

A szervezeti életvilág, mint fogalom értelmezéséhez Hidegh (2018a) tanulmányát veszem alapul, törekedve arra, hogy a vizsgálódást kellően tág (és egyben kellően szűk) kontextusra tudjam leszűkíteni. Ez az átfogó értekezés az emberierőforrás-menedzsment (human resource management – HRM) egy kritikai elemzése, melyben Hidegh Habermas munkásságát vizsgálja, fókuszban azzal, hogy Habermas szerint a modern társadalmakban az életvilágot a rendszer gyarmatosítani tudja: ez pedig zavart okoz(hat) az életvilág újratermelési folyamataiban – ez a gondolat az én munkámnak is egyik meghatározó tézise lesz.

A szervezeti életvilág, mint szuverén kifejezés elsőként Hancock (1997) cikkében jelent meg, kritikai direktívát pedig elsőként O'Donnell és munkatársai (2007) írásából olvashatunk az emberierőforrás-fejlesztés (human resource development – HRD) kontextusában. Ezek a művek az életvilágot, mint szerkezeti összetevők konstrukcióját határolják le, ellenben szóhasználatuk szignifikánsan eltér a számomra releváns, diákszervezeti életvilágra vonatkozó munkahelyi folyamatok kifejezőkészsétől: a társadalmat, mint gyakorlatközösséget, illetve még egyszerűbb formában, mint közösséget említik – mely egy radikális szűkítés; illetve a személyiséget, mint „self” -et írják le, amely egy hasonlóan jelentős tágítás az elemzés határainak meghatározásakor (Hidegh, 2018a).

Reflektálva a korábban leírt behatárolási metódusokra, Hidegh (2018a) gondolataiból kiderül, hogy a szervezeti életvilág helyesen csak a társadalom kontextusában vizsgálható, hiszen az elemzett szervezet nem egy független entitás, hanem egy gyengén differenciált határokkal rendelkező eleme a társadalomnak: sem a szervezeti kultúra, sem a szervezeti identitás; illetve a szervezet, mint közösség sem értelmezhető a vonatkozó, a szervezet határain túlnyúló legitimációs rendtől és a hozzáférhető identitáskészletektől függetlenül. Mindemellett, a „self” kifejezés esetén is szerencsésebb egy inkább a munkahelyi közösségre vonatkozó kifejezés, az „identitás” szó használata annak érdekében, hogy a diákszervezeti életvilágban kiemelt szereppel rendelkező én-konstrukció folyamata elemezhetővé válhasson.

A továbbiakban bemutatom a kutatásom szempontjából kiemelt relevanciával bíró, a szervezeti életvilág vonatkozásában a gyarmatosítási folyamatokat megalapozó Habermas-i elméletet.

II.2.2. Habermas elmélete a szervezeti életvilág működéséről

A megismert gondolati és logikai ív szorosan kapcsolódik Habermas (2011 [1981]) dichotóm társadalomelméletéhez: eszerint a társadalom két aspektusból vizsgálható: belső -, illetve külső szemszögből. Míg előbbi egy adott szervezeti életvilágra résztvevői szemmel tekint; addig utóbbi, mint megfigyelő, egy cselekvési rendszerként azonosítja a kontextust. Tekintve, hogy a kutatásomban a tagok identitásának alakulását és alakítását is vizsgálom; a belső, résztvevői perspektívát követem, szem előtt tartva azt, hogy a célom a kellően mélyreható ok-okozatok feltárása, a transzformáló folyamatok megismerése a rendszerszemlélet alkalmazása mentén.

Habermas szerint a modern társadalmi folyamatok csak abban az esetben érthetőek meg és elemezhetőek kellő mélységgel, amennyiben azokat a rendszer és életvilág egységeként identifikáljuk. Ezek viszont eltérő koordinációs mechanizmusokat testesítenek meg, hiszen a rendszer, mint entitás, egy személytelen és nem-normatív szabályozó szisztémát képvisel; míg az életvilág ezzel ellentétben normatív, a résztvevők bevonásán alapuló cselekvéskoordinációt garantál (Hidegh, 2018a). A vizsgált diákszervezet az a rendszer jelen esetben, amely a korábban definiált társadalmi csoport (tagság) számára egyedi jelentésvilágot és valóságot tart fenn és termel újra a vonatkozó folyamatok (politikai, gazdasági, adminisztratív) alakításának segítségével (melyek megjelenési területe a diákszervezeti munkavégzés funkcionális területei), ezzel a nem szándékolt cselekvési összefüggések összehangolását segíti a nem-normatív szabályozókkal. Ebben a cselekvési rendszerben az összefüggések a tagok által nem átláthatóak, illetve tudatosan nem befolyásolhatóak; illetve a cselekvők közötti kommunikáció nem is nélkülözhetetlen a rendszerszerű koordináció működéséhez (Hidegh, 2018a).

A diákszervezeti tevékenységvégezés (munka) jellegének megismeréséhez cselekvési rendszerekben Habermas a „munkát” (szinonimaként: a célracionális cselekvést) három különböző megvalósulási formában jeleníti meg: mint instrumentális cselekvést, mint racionális választást, illetve mint ezen kettő kombinációját (Habermas, 1994a).

- *„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.”* – fogalmaz Hidegh (2018b, p. 80.) Habermas (1994a) alapján.
- *„A racionális választás során érték- vagy preferenciarendszerek és általános maximák alapján különböző viselkedési alternatívák, stratégiák között választ az egyén.”* – folytatja Hidegh (2018b, p. 80.) Habermas (1994a) gondolatai mentén.

Habermas később már a racionális választást, mint stratégiai cselekvést nevezi meg, mely alapjának a sikerorientáltságot hozza, és egyértelmű differenciáló szempontja az instrumentális cselekvéstől a cselekvés társadalmi irányultsága: a sikert a másik kommunikációs résztvevő befolyásolásának hatékonyságában méri, ahol a másik fél által hozott válaszreakciók az értékelés szempontjai (Habermas, 2011 [1981]) (Hidegh, 2018a).

Munkájában Habermas az „életvilág” fogalmat úgy értelmezi, mint az ember számára magától értetődő valóságot, mely háttérben a nyelv, és a nyelv által átörökített kulturális értelmezési minták állnak. Ezt az életvilágot egy kulturális hagyománnyal rendelkező, nyelvileg szervezett értelmezési mintakészletként mutatja be, amely a cselekvések normatív szabályozókon keresztüli összehangolására szolgál, és alapja ez a kultúra és nyelv, mint erőforrások. Egy ilyen szervezetben a tagok általi valóságkonstruálás a közös kultúra és a közös nyelvhasználat által azonosult értékrend mentén történik, mely egységessé válik abban az esetben, ha az újratermelési folyamatokba kellő sikerességgel beépültek a tudatos befolyásolási stratégiák. A tagok válaszreakciója hatékony esetben standardizált; a szervezet és azok döntéshozóinak szándéka mentén instrumentalizált (Hidegh, 2018a).

Azonban, amennyiben olyan helyzet alakul ki, amelyben a résztvevők az adott szituációt eltérő módon értelmezik; illetve a korábban meg nem kérdőjelezett meggyőződések a megoldáshoz problematikussá válnak, akkor megjelenik a kommunikatív cselekvés. Ez az a folyamat, amely során a rendszer tagjai egyeztetnek, és ezáltal összehangolják cselekvéseiket a megoldási alternatívák kialakításához. Habermas (1994a és 2011 [1981]) alapján: *„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.”* – fogalmaz Hidegh (2018c, p. 81.).

Mindezek után érdemes áttekinteni azt, hogy a kommunikatív cselekvés társadalmilag nem adekvát funkcionálása milyen kapcsolatban áll a legitimitásukat tekintve potenciálisan diszfunkcionális rendszerek átalakulásával – esetünkben a szervezetek gyarmatosításával. A szervezeti életvilág működése ezen gyarmatosított diákszervezetek körében társadalmilag szuboptimális, hiszen a kommunikatív cselekvés olyan módon termeli újra a szervezeti életvilágot, hogy azzal a tagság személyes identitását és társadalmi szerepét is átírja; kulturális tudásukat eltérő stratégiai cselekvésrendszer mentén a legfőbb döntéshozók és a szervezeti célrendszer törekvései mentén alakítja.

Hidegh (2018a) értelmezése szerint Habermas fő tézise az, hogy a modern kapitalista társadalmakban (esetemben a diákszervezetek kontextusában) a fennálló rendszer gyarmatosítani tudja a szervezeti életvilágot azáltal, hogy a célracionális cselekvés átveszi a kommunikatív cselekvés funkcióit az életvilág újratermelési folyamatában.

Fontos észben tartani azt, hogy a diákszervezetek többnyire a magas (önmagukra is vonatkozó) elvárásokkal és kiemelkedő motivációval rendelkező; leendő munkavállaló (friss pályakezdő) hallgatók közül toboroznak. Ezáltal, az általánosságban a fejlődés iránt elkötelezettebb tagok nagyobb mértékben fognak azonosulni a szervezettel (például, több programon akarnak majd részt venni, hogy a lehető legtöbbet fejlődhessenek); ezáltal is a szervezeti életvilágba nagyobb mértékben integrálódnak (mondhatni, nagyobb mértékben adják át magukat az adott szervezetnek), mint egy kevésbé motivált – nem diákszervezeti – egyén. Éppen ezért, a gyarmatosítás jelenségének megjelenése több, mint reális ennek az involválódásnak az okán.

A gyarmatosítási folyamat megismerése után szükséges magát a gyarmat-entitást is elemezni a kapcsolódó elméleti tézisek mentén, szervezeti vonatkozásban.

II.3. A szervezet, mint gyarmatosított entitás

A korábbiakban végignéztük mindazt, hogy mi is az a kritikai menedzsment; és hogy hogyan alakul önműködően, illetve hogyan alakítható tudatosan a szervezeti életvilág újratermelődése. A továbbiakban célom bemutatni, hogy hogyan lehet tudatos lépésekkel a tagi motivációt a szervezeti célok érdeke szerint alakítani úgy, hogy a tagság meg legyen győződve arról, hogy a szervezetben tanúsított magasan motivált hozzáállással és tevékenységgel a saját – és a munkaerőpiaci elvárásoknak teljes mértékben megfelel, adott esetben ezeket túl is teljesíti: azaz, hogy hogyan is lehet gyarmatosítani egy szervezetet. Ehhez elsőként az emberierőforrás-fejlesztés kritikai vonatkozásait mutatom be.

II.3.1. Az emberierőforrás-fejlesztés kritikai vizsgálata

A szervezeteken belüli emberierőforrás-fejlesztés (human resource development – HRD) fokozottan hozzájárul mind a szervezeti életvilág alakításához, mind a tagok identitásának alakításához. Éppen ezért, ennek kritikai elemzése nélkülözhetetlen a gyarmatosítási törekvések vizsgálatakor.

Az emberierőforrás-fejlesztés (HRD) területét jelentősen átalakította az az uralkodó racionalitás, amely az asszertivitást, az objektivitást, az ellenőrzést és a teljesítményt helyezi előtérbe. Ez az etikátlan, és hátrányokat generáló gyakorlatok és társadalmi struktúrák megerősödéséhez vezetett. Az HRD területének humanista eredetét a szervezeti érdekek előtérbe helyezésével asszimilálták, gyakran a szervezeti tagok és más érintett felek kárára. A HRD, mint akadémiai terület gyakorlatainak megértéséhez és végrehajtásához alkalmazott meglévő, korábbi keretek már nem alkalmasak arra, hogy visszaállítsák a szervezet „lelkiismeretes” működését (Bierema & Callahan, 2014).

A tézis kritikai álláspontjának (kritikai emberierőforrás-fejlesztés – kritikai HRD – critical human resource development – critical HRD) koncepciójának megismeréséhez O'Donnell és munkatársai (2007) az által írt összefoglaló tanulmányt veszem alapul. Kutatásom során a megfigyeléseimet én is a most megismert kritikai narratíva alapján fogom elemezni.

Fontos belátni, hogy a kritikai HRD legfőbb célja, hogy megkérdőjelezze a hagyományos menedzsment-szemléleteteket. Kardinális törekvése továbbá, hogy a társadalmi cselekvés jelentőségét a gazdasági cselekvéssel egyenrangúvá tegye, hangsúlyozva a beavatkozásoknak a szervezeti tagok identitására és általános jólétére gyakorolt hatását (O'Donnell et al., 2007).

A kritikai HRD-t elsősorban a következő motívumok vezérik (O'Donnell et al., 2007):

- Felszabadítás és felszabadulás – a munkafolyamatok során (is) keletkező elnyomó ellenőrzési és kizsákmányolási rendszerek felszámolása.
- A tőke és a munka ellentétes erői, valamint a stratégiai és a kommunikatív tevékenységi módok közötti egyensúly megteremtése.
- Annak vizsgálata, hogy a HRD-szakemberek identitását és szerepét milyen módon alakítják a hatalom, a tudás és a kommunikáció megfelelő formái.
- A HRD szerepének újraértékelése a munkavállalói identitások kezelésében és alakításában, eltávolodva az objektív és távolságtartó megközelítésektől.

A kritikai HRD által használt elsődleges eszközök (O'Donnell et al., 2007) egyike a *kritikai reflexivitás*, ami magában foglalja az uralkodó narratívák és hatalmi struktúrák elemzését, megkérdőjelezését. Az *informális hálózatok és az erős kapcsolatok jelentőségének kiemelése* a szervezetek működési dinamikájára és a munkavállalók általános jólétét emeli. Továbbá, fontos *az etikai kérdések támogatása* is, elismerve a kizárólag instrumentális vagy stratégiai módszerekkel kapcsolatos korlátozásokat.

A szerzők rámutatnak egy nagyon fontos HRD tézisre, amely később, a „fun culture” elemzésekor is visszaköszön majd: a társadalmi tőke elméletére (social capital theory). Ennek domináns gondolata, hogy két típusú kötelékek állnak fenn a szervezeti tagok között: a gyenge kötelékek és az erős kötelékek. Ezek a társadalmi kapcsolatok és hálózatok különböző kategóriáihoz tartoznak (O'Donnell et al., 2007).

Gyenge kötelék (weak tie): A gyenge kötelékek az egyének közötti olyan kapcsolatokra utalnak, amelyek nem gyakran vagy nem szoros kapcsolatban állnak egymással.

- Ezek a kapcsolatok gyakran megfigyelhetők olyan egyének között, akik ismerősök, munkatársak, vagy különböző társadalmi csoportokhoz tartoznak.
- A gyenge kötelékek lehetőséget biztosítanak az egyéneknek arra, hogy információk, ötletek és erőforrások széles köréhez jussanak hozzá, amelyek egy szoros társadalmi hálózaton belül nem feltétlenül hozzáférhetők.
- Granovetter (1973) szerint a gyenge kapcsolatoknak jelentős szerepük van abban, hogy a különböző társadalmi csoportokkal való társulások eredményeként új ismeretekhez és lehetőségekhez jussanak a szervezetek tagjai (O'Donnell et al., 2007).

Erős kötelék (strong tie): Az erős kötelékeket jellemzője, hogy bensőséges és szoros kapcsolatok vannak az egyének között, akik gyakori interakciókat folytatnak, és egymás iránt erős bizalmat és kapcsolatot tartanak fenn.

- Ezek a kötelékek általában családi egységeken, akár intimebb viszonyban álló társadalmi körökön vagy szoros szakmai csoportokon belül nyilvánulnak meg.
- Elősegítik az egységet, a megbízhatóságot és a segítségnyújtást egy társadalmi kollektíván belül, növelve a befogadás és a jólét érzését.
- Megfigyelték (Granovetter, 1973), hogy az erős kapcsolatok lehetővé teszik az ismétlődő információk cseréjét egy egységes csoporton belül, ezáltal erősítik a személyközi kötelékeket és elősegítik a csoport egységét (O'Donnell et al., 2007).

Munkámban az O'Donnell és munkatársai által kidolgozott keretrendszer kritikai eszközeinek és elveinek használatával kívánom a diákszervezet HRD működését feltárni a gyenge – és erős kötelékekre való építéssel annak érdekében, hogy kimutassam a szervezet gyarmatosításának potenciális megnyilvánulásait. A továbbiakban ismertetem magát a folyamatot, amely során a gyarmatosítás szervezeti kontextusban megvalósulhat.

II.3.2. A gyarmatosított szervezet életvilágának konstruálása

De hogyan is teremthető meg a gyarmatosított szervezet? A kérdés megválaszolásához a Habermas (2011 [1981]) által bevezetett kritikát mutatom be Hidegh (2018a) értelmezésén keresztül. Hidegh három olyan, a szervezeti életvilágot konstruáló folyamatot azonosít, amelyek a szervezetek gyarmatosításának alapját teremtik meg: a *kultúraépítést*, a *csapatépítést*, illetve az *identitásszabályozást*. Érdekes ezeket a fogalmakat tüzetesen megvizsgálni.

KULTÚRAÉPÍTÉS

A meghatározó kulturális tudás, jelentésminták és értékorientációk összességére vonatkozik szervezeti kontextusban. Döntően változatlan kommunikatív cselekvésen keresztül örökítik ezek önmagukat, esetünkben viszont nem (nem feltétlenül). A szervezeti kultúra program (a szervezeti propaganda), a szervezet által az életvilág felett alkalmazott strukturális erőszak eszközeként szolgál. A propagandafolyamatokban a stratégiai cselekvés átveszi az irányítást a kommunikatív cselekvés felett az életvilág reprodukciójában. Az életvilág kommunikatív reprodukciójának hiánya (kölcsonös megértésre való orientáció) a szervezeti kultúra teremtésének top-down szerveződő, hatalomvezérelt jellegének tulajdonítható. Jellemzően egy szűk csoport érdekeit helyezi előtérbe. A szervezeti kultúraprogramok célja, hogy az értékek, normák és értelmezési minták mentén szilárd keret alakuljon ki a tagság számára. Mindez megkönnyíti a szervezet számára a kitűzött teljesítmény – és legitimációs célok elérését.

Összefoglalva, a szervezeti kultúra a tagság szemszögéből nézve egy önmagát formáló, dinamikus entitás, ami a kommunikatív folyamatok révén szüntelenül formálódik. Ha az uralkodó értékek és viselkedési normák nem motiválják és legitimálják kellőképpen a szervezetet a tagság szemében, akkor a top-down irányultságú kultúraprogramok gátolhatják a reprodukciós folyamatot, és a szervezeti érdekekkel összhangban befolyásolhatják azt (Hidegh, 2018a).

CSAPATÉPÍTÉS

A KME kifejezetten a csapatokat és a csapatmunka körüli kommunikációt elemzi, hiszen ezek hatással vannak a kollektív identitás kialakulására és kialakítására; illetve ezek a működési formák erősítik a hatalmi dinamikákat a szervezetben és a tagok között is (Alvesson & Willmott, 2002a) (Learmonth, 2009). Annak ellenére, hogy a csapatmunkát a mainstream szakirodalomban általában pártatlan és apolitikus vezetési stílusként ábrázolják, jelenléte gyakran eredményezi a társak befolyásolását és a kontroll szükségét (Hidegh, 2018a).

A csapatokban való munkavégzés lehetőséget teremt a szervezeti tagok számára arra vonatkozóan, hogy az egységérzet és a társas kapcsolatok jegyében hozzájáruljanak a szervezeti célok eléréséhez. Ezen felül, a csapatmunkával kapcsolatos narratívák integrálása a mindennapi beszélgetésekbe kardinális hatást gyakorol a tagok érzelmi és kognitív érzékelésére (Learmonth, 2009).

A gyarmatosítási folyamatok két különböző csapatépítő-aspektuson alapulnak:

- Az egyik figyelemre érdemes szempont, hogy a szervezeti valóság együttműködésként való konceptualizálása feltételezi a szervezeti és egyéni célok összehangolását, illetve azt is, hogy minden tag célkongruensen törekszik ezek elérésére (Fox, 1966). Ebből fakadóan, ez a perspektíva figyelmen kívül hagyja a szervezeti valóság más értelmezéseit (Learmonth, 2009).
- A másik kiemelendő szempont, hogy a csapatmunka koncepciója identitásszabályozó eszközként is szolgál. Ennek segítségével a tagok aktívan alakítják társadalmi hovatartozásukat a menedzsment érdekei alapján (Alvesson & Willmott, 2002a) (Learmonth, 2009).

A „csapat” kifejezéshez kapcsolódó konnotatív jelentéstartalmak több szempont mentén is vizsgálандók (mint például a csapatmunka, a társaság iránti affinitás, a bajtársiasság és az elkötelezettség) (Mueller et al., 2000). Ezek az értelmezések könnyen beépülhetnek a személyes narratívákba, majd az egyének internalizálhatják őket (Learmonth, 2009).

Érdekes itt felidézni a korábban a gyenge – és erős kötelékekről olvasottakat: A csapatmunka koncepciója, amelyet az ideiglenes és személytelen munkafeladatok elvégzése jellemez, jól adja vissza a gyenge kötelék (weak tie) fogalmát (Sennett, 1998). Ebben az összefüggésben a csapattagok közötti dinamikát a célok racionalitása befolyásolja.

A két személy között létrejövő interperszonális kapcsolat erősségét többek között meghatározhatja az együtt töltött idő mennyisége, az érzelmi intenzitás szintje, az intimitás, vagy éppen a kölcsönösség mértéke. Az erős kötelékek általában egy baráti társaságon belül alakulnak ki, míg a gyenge kötelékek általában a szakmai együttműködések által. A gyenge kötelékek jelenléte hozzájárul a csoportközi kapcsolatok fokozott előfordulásához, különösen a kapcsolati hálóra vonatkozóan Granovetter (1973).

Az erős kötelékekből fakadó társas interakciók jelentőségét O'Donnell és munkatársai (2007) emelik ki tanulmányukban a szervezeti életvilág egészséges reprodukciójának vonatkozásában. Abban az esetben, ha a szervezeten belüli tagok túlzott instrumentalizációt tapasztalnak, az az életvilág működésének zavaraihoz vezethet, így akár hatással lehet a teljes szervezet működési hatékonyságára is. A csapatépítő programok és a munkahelyi szociális tevékenységek megvalósítása ennek a problémának a megoldását szolgálják, lévén az interperszonális kapcsolatok erősítésére törekszenek (O'Donnell et al., 2007) (Hidegh, 2018a).

A csapatépítés formális aspektusai (képzés, szervezeti integráló programok) a tanulási folyamat hatékony irányításával jelentős hatást képesek gyakorolni a csoporton belüli etikai meggyőződések és a kollektív identitás kialakítására, illetve az interperszonális kapcsolatok ápolására is. Ezek az események gyakran az irodán kívül zajlanak, és kötelező szocializációs elemeket foglalnak magukban (például a szervezeti karácsonyi buli (Hidegh, 2016)). Mindemellett, a bajtársiasság érzésének elősegítésével enyhítik a mindennapi munka által generált nehézségek súlyát (Hidegh, 2018a). Ezek a programok azonban a szervezet célkitűzéseire igazodó, a menedzsment által előre meghatározott kerethez igazodnak, hogy megkönnyítsék a konkrét szervezeti értékek elsajátítását; és a szükséges készségek fejlesztését, alakítását. A csapatépítő gyakorlatok jelentős szerepet játszanak mind a társadalmi reprodukciós folyamatok befolyásolásában, mind az egyéni identitás alakításában (Hidegh, 2018a).

IDENTITÁSSZABÁLYOZÁS

A fogalmat Hidegh fordításában ismerhetjük meg mélyebben: „*Az identitásszabályozás a társas tevékenységeknek az identitáskonstrukció és -rekonstrukció folyamatára gyakorolt többé-kevésbé szándékolt hatásait foglalja magában*” (Alvesson & Willmott, 2002b, p. 625.) (Hidegh, 2018d, p. 92.). Sievers (1986) Habermashoz hasonlóan a racionalitás kimerülését emeli ki, mint a kortárs szervezeteken belüli elsődleges problémát. Azt az elméletet állítja fel, hogy a motiváció kizárólag akkor nyert jelentőséget a menedzsmenttudomány területén, amikor az értelem eltűnt a munka világából. Az intrinzik (belső) motiváció a befolyásolás újszerű eszközeként jelent meg, amely a hatalom kifejezett gyakorlását és a külső korlátokat helyettesítette (Sievers, 1986). A menedzsment által szervezett nagyszabású, színvonalas programok („szertartások”) és szimbólumrendszerek (Hancock, 1997) segítik a szervezeti tagokat az egzisztenciális szorongás és a nyugtalanság leküzdésében. A szervezet önmaga jelentős szerepet játszik a kulturális jelentések és szimbólumkészletek alakításában, valamint az egyéni identitás kialakításához szükséges önreprezentáció elősegítésében. Ebből fakadóan, szervezet képes szabályozni és alakítani ezeket az identitásokat (Alvesson & Kärreman, 2007).

Az identitásszabályozásnak két eszköze van: ezek Habermas-i értelemben gyarmatosító erőhöz hasonlíthatóak (Alvesson & Kärreman, 2007). A „*túlzott szertartásosság*”, eszköze szerint a szervezetben meghozott logikai alapú döntések inkább csak szimbolikus jellegűek, mintsem a szervezet sikeressége érdekében hozzák meg őket. A szerzőpáros szerint ezek a szertartás jellegű események kardinális szerepet játszanak a szervezet egyedi tulajdonságaiba vetett mélyen gyökerező hit megerősítésében, illetve az egyes tagok számára is megerősítheti a szervezetbe vetett hitet és bizalmat. A másik stratégia az „*aspirációs kontroll*”, amely technika az emberi erőforrás által kínált kulturális értelmezések segítségével kapcsolatot teremt az egyén, illetve az általa kívánt karrierút; és a szervezet által meghatározott identitásalakítási törekvés között. A HRM kulcsszerepe itt jelenik meg: az egyén bizonytalanságát szünteti meg azáltal, hogy struktúrát, támogatást és korlátokat biztosít (Elmholdt et al., 2021) – azaz, az érzelmileg megterhelő megküzdési stratégiákat biztosítja a bonyolult viszonyok között eligazodni vágyó szervezeti tagok számára (például az egyének számára kulturális készségeket biztosít a szakmai útkon való előlépéshez (létrehoz egy normatív keretet a szervezeten belül)). Sievers (1986) szerint ezek a stratégiák valóban az egzisztenciális bizonytalanság kezelésére szolgálnak, azonban az önmegvalósítás elérése attól függ inkább, hogy a szervezet tagjai képesek-e szembenézni a „*halandóságukkal*” (Hidegh, 2018a). A szervezeti életvilágot gyarmatosító folyamatok megismerése után bemutatom azt a kultúrakoncepciót, amely megalapozza és támogatja ezen folyamatok eredményességét.

II.3.3. A „fun culture” jelensége és kritikája

A szervezeti életvilág bármilyen jellegű befolyásolásához – adott esetben a gyarmatosításához – nélkülözhetetlen egy olyan közeget teremteni, amely a befolyásoló ideológiákat internalizáltatja a szervezet tagjaival. Olyan koncepciót kell a szervezetnek a tagság elé tárnia ehhez, amely bennük egy nem klasszikus munkahely érzetét kelti. A mai hallgatóságnak arra van igénye, hogy tanulás és munkavégzés közben jól érezze magát – szórakoztató legyen számára a szervezetben eltöltött idő.

Fleming (2005) tanulmányából megtudhatjuk, hogy az '80-as évek eleje óta számos szervezeti kultúra irányító program jelentős erőfeszítést tesz a „fun culture” (szórakozás kultúrájának) kiépítésére és megerősítésére a modern szervezetekben. Ezt több korábbi tanulmány is igazolja: Pascale és Athos (1981), Peters és Waterman (1982), illetve Deal és Kennedy (1982) szerint is ajánlott a vezetők számára, hogy újítsák meg a szervezeti tagság tapasztalatait olyan szervezeti légkör kialakításával, amely elősegíti az élvezeti értékek jobb megtapasztalását, a humort és a játékosságot.

Vonatkozó tézis Deal és Kennedy „*work hard / play hard*” kultúrafogalmi koncepciója, amelynek kardinális törekvése megkérdőjelezni azt a bevett megszokást, hogy a munka egy komor, monoton tevékenység (Deal & Kennedy, 1982). Emellett, a szervezeti tagokat különböző eszközökkel, például lazább öltözködési szabályokkal, irodai bulikkal, játékokkal, humorral, illetve játékos csapatépítőkkel arra buzdítják, hogy lazítsanak a szervezetben, és nagyobb elégedettséget merítsenek a munkájukból (Greenwich, 2001) (Reeves, 2001). Ezeken túl, Deal és Kennedy (1999) megállapította, hogy a szervezeten belüli magas „szórakozási hányados” a munkavállalók nagyobb elkötelezettségéhez vezet, ami nagyobb odaadást és elkötelezettséget eredményez a munkájuk iránt. Mindez pedig jobb eredményekhez vezet az összes érintett fél számára: mind a tagok, mind a menedzsment, mind a társadalomra nézve (Fleming, 2005).

Fleming egy call-center esetében végzett kutatása megállapította, hogy lehetséges a klasszikus munkahelyi tapasztalások és a munkahelyen kívüli tapasztalások közötti határ szimbolikus elhalványítása (Fleming, 2005) – ezzel megalapozva egy, a fenti tulajdonságokkal rendelkező „fun culture” rendszert. A munkahelyen kívüli motívumok alkalmazása a munkahelyen belül a menedzsment által alkalmazott egyik közkedvelt módszer a szervezeten belüli szórakozás-érzet kialakítására – ezekben a szervezetekben kardinális hangsúly kerül az egyének közötti olyan kapcsolatok kialakítására is, amelyek hasonlítanak a munkahelyen kívüli pozitív társadalmi interakciókhoz. Fleming tanulmányából (Fleming, 2005) egy négy elemű összefoglalást ismerhetünk meg arra vonatkozóan, hogy hogyan lehetséges a munkahelyi és a munkahelyen kívüli határok elhalványítása a „fun culture” szervezeti internalizálásával:

OKTATÁS

Fleming megnevezi a szervezeti oktatás fontosságát abban a kontextusban, hogy a lehető legfiatalabb rétegből zajlik a toborzás, hiszen ez az a réteg, amely leginkább képes a „fun” tényezők megélésére – ők azok, akik a leginkább befolyásolhatóvá is válnak ezáltal. Mindemellett, egy egyértelmű oktatói-tanulói viszonyt is megismerhetünk, amelyben a frissen csatlakozott tag tanulhat és mentorálást kaphat az idősebb kollégáitól: így nem csak a szervezeti életvilág szerves részét képező „fun” légkör az, amit internalizálhat; hanem a szervezeti szakmai tudást is (erre kiváló példa a szervezet fő értékeinek játékos tanulása) (Fleming, 2005).

CSALÁD

A vizsgált szervezetben Fleming felismerte, hogy kardinális hangsúlyt helyez a menedzsment arra, hogy a formális munkakapcsolatokat inkább egyfajta rokoni viszonyra tudja alakítani. Casey (1999) és Gabriel (1999) igazolja, hogy ennek a pozitív hatása a tagság csapatszerkezetében kifejezetten megmutatkozik, hiszen a szervezeti kultúrában ez a tagok által egy nagyra értékelt és üdvözölt törekvés tud lenni. Ehhez eszközként többek között olyan belső képzési anyagokat ad ki a szervezet, amelyben a szervezetre, mint egy családra hivatkozik; vagy éppen születésnapi kártyákat kapnak kézhez az adott nap ünnepeltjei. Fontos felismerés az, hogy egyértelműen látszik egy paternalista irány a programokra vonatkozóan – a szenioritásból fakadó menedzsment, illetve mentor szerepben lévő tagok egyfajta szülői szerepet vehetnek fel, ezzel még inkább újratermelve a paternalista szervezeti életvilágot: egy konkrét példa a vizsgált szervezetre vonatkozóan az, amikor a szervezet alapítója és jelenlegi legfelső vezetője egy klasszikus idősebb rokon mintájára mikulásnak öltözve ajándékot osztogatott minden tagnak (Fleming, 2005).

BULIZÁS

A Fleming-i elemzés alany-szervezete azt hirdeti magáról, hogy ott dolgozni olyan, mintha egy buliban lennének a tagok, köszönhetően a magas energiaszintnek és a megélt jó élményeknek. Számos olyan program, és ezeken végrehajtott tevékenység ismerhető fel, amely elősegíti azt, hogy a munkahelyi határok nagymértékben elhalványuljanak: szórakoztató képzések, csapatversenyek, vagy éppen az alkoholfogyasztás. Mindezek mellett, a tagok nem vetették meg a szervezeten belüli ismerkedést sem, hiszen mindezek a programok és játékok elősegítik a szexuális kapcsolatok kialakulását is. Fontos megállapítás erre vonatkozóan az a szervezeten belüli belső kritika, mely szerint egyfajta éjszakai bár hangulatot véltek sokan felfedezni, mint a szervezeti életvilág kardinális részét.

ÖLTÖZKÖDÉSI SZABÁLYZAT (DRESS CODE)

Az informális viselet kifejezetten támogatott a vizsgált szervezetben, ezzel is elősegítve a fentebb kifejtett bulihangulatot. Ebből fakadóan a szervezetben kialakult egy erre vonatkozó megfelelési kényszer, mely előidézte a tagok nagyobb odafigyelését a viseletükre vonatkozóan. Ezeken túl, kifejezetten a „fun” kultúra elősegítéseként színes hajviseletek, illetve látványos tetoválások és piercingek is megjelentek bulihangulatot teremtve. A szervezet kötelező beöltöztös napokat is tart, ahol a tagok egy munkahelyi kontextusban extrém ruházatot kell felvegyenek (például szuperhős jelmez, vagy éppen pizsama) (Fleming, 2005).

A négy bemutatott kulcstényező mellett Fleming felismert egy nagyon támogatott kritikai szálát is a szervezeti „fun culture”-re vonatkozóan: a cinizmus jelenségét a szervezeti tagság körében. Ez az ellenérzés két fő tényező összessége mentén alakul ki:

- *Lekezelés:* Sokan nem voltak kibékülve a szervezet paternalista képzési rendszerével és szervezeti kultúrájával, mert egyenértékű, felnőtt bánásmódra vágytak munkahelyükön. A „fun culture” esetükben teljes mértékben negatív hatást váltott ki – a patronáló, apáskodó megjegyzések, és az állandó lekezelő hangnem erős ellenérzést generált bennük. Emellett, a dress code-ra vonatkozóan is olyan nyilatkozatok érkeztek, amelyek kifejezik, hogy amennyiben valaki be szeretett volna illeszkedni, úgy a szervezeti kultúrának megfelelő viseletben kellett érkeznie, különben a többi (hű) tag viselkedése által rossz érzés keletkezett benne. Fleming észrevétele jelen esetben az volt, hogy számos esetben a munkahely tradicionálisan komoly intézményként való internalizálása egy méltóságteljes képet alakított ki a tagok fejében, mely a „fun culture” szervezeti integrálásával egy jelentős méltóságvesztést éreztetett.
- *Hiteltelenség:* Számos interjúalany hamisnak és erőltetettnek érezte a szervezet által képviselt programokat, képzést, és kultúrát. Érzésük szerint a szervezett képtelen volt reprodukálni a valós és mély emberi kapcsolatokat – és ez nem is lenne alapvetően a feladata. Olyan kultúra kiépítését látják, amely teljes hamisságérzet generál a bennük: szerintük a call-centerben végzett munkát nem lehet buliként is családi körként bemutatni, mert egyszerűen hiteltelenné válnak vele, és csak hazugság látszatát keltik ezzel (Fleming, 2005).

A megismert „fun culture” kultúrakoncepció a szervezet tagjaira, illetve ezek egyéni identitására is hatással van. A továbbiakban ismertetem azt az elméleti tézist, amely a tagokra gyakorolt befolyásolási tényezőket és ezek hatását veszi számba.

II.3.4. Alvesson és Willmott elmélete a „megfelelő” egyénről

A („fun culture” által is) gyarmatosított szervezet nem csak működését tekintve válik instrumentálttá, hanem tagjaira vonatkozóan is. Egy ilyen entitás szabványosított (a szervezet számára „megfelelő”) egyéneket nevel ki: erre vonatkozóan Alvesson és Willmott (2002a) írását szükséges áttekintenünk, mely bevezeti az identitásszabályozás és a megfelelő egyén fogalmát. Az identitásszabályozás már korábban, a Habermas-i szervezeti életvilág szabályozásának kontextusában Hidegh (2018a) tanulmánya nyomán előkerült, most ennek kapcsolódási pontjait érdemes áttekinteni a szervezeti egyének szabályozására vonatkozóan.

Az identitásszabályozás jelen esetben az egyén identitásának konstruálási és rekonstruálási folyamataira vonatkozik, mely a társadalmi tevékenységeken keresztül gyakorol tudatos hatást a szervezet tagjaira. Ezeket többek között az integrációs és a képzési folyamatok mentén tapasztalhatjuk meg, melyek jelentős hatást gyakorolnak az identitás alakulására és alakítására.

Alvesson és Willmott (2002a) megállapítja, hogy a *személyes identitás* nem egy egyedi, egyéni tulajdonság vagy éppen tulajdonságok összessége, amellyel az egyén rendelkezik. Giddens (1991) szerint a személyes identitás az egyén reflexív önértelmezéséből fakad. Folytonosság jellemzi, mind térben, mind időben, ahogyan az egyén azt önmaga értelmezi. Az identitás konstruálási folyamatát különböző kulturális tényezők befolyásolják (például a nyelv, a szimbólumok, a jelentéskészletek, vagy éppen az értékek). Ezeket a tényezőket az empirikus úton szerzett számos interakció és a különböző szervezetek (oktatás, tömegmédia) által terjesztett üzeneteknek való kitettség is alakítja. Emellett, még a korai élettapasztalatok és az egyes tudattalan folyamatok is hozzájárulnak a személyes identitás alakulásához. A személyes identitás a tudatos és tudattalan összetevők komplex kombinációja, amely egy értelmező és reflexív keretet alkot.

Az identitásmunka teremti meg az újratermelési folyamat teljességét: ez azoknak a folyamatoknak, programoknak, illetve tevékenységeknek a dinamikus összessége (Driver, 2023), amelyek során a szervezet átformálja a személyes identitást az identitásszabályozás támogatásával. Ez a hármas az, amely ideális működés esetén képes a szervezet számára „megfelelő” (kellően a szervezet céljainak elérése érdekében standardizált értékrenddel és képességekkel rendelkező) munkaerő kinevelésére – ezek az egyének teljes mértékben azonosulnak a szervezeti értékrenddel, életvilággal, gyakorlatilag a szervezet gyarmatosítani, kolonizálni tudja a tagot magát is (Alvesson & Willmott, 2002a).

A szerzőpáros írásában összességében kilenc olyan identitásalakító tényezőt határoz meg, amelyek segítségével a szervezet hatást tud gyakorolni a tagok egyéni identitására. Minél több ilyen tényezőnek van mély internalizálódása a szervezetben és annak tagjában, annál erősebb lesz az identitásszabályozás, annál jobban változik a tagok személyes identitása a szervezet érdekei és értékei szerint (Alvesson & Willmott, 2002a):

1. *Az egyén közvetlen meghatározása:* Konkrét utalás a megnevezésben azokra a tulajdonságokra vonatkozóan, amelyek térben és időben érvényesek, illetve megkülönböztetik az adott egyént más szervezeti tagoktól.

2. *Az egyén meghatározása mások meghatározásával:* Egy egyén (vagy akár egy csoport) közvetett módon azonosítható mások adott jellemzőire való hivatkozással.
3. *Sajátos szókészlet biztosítása a szervezeti motívumok értelmezéséhez:* Egy sajátos értelmezési keret használatát ajánlja és támogatja a vezetőség, amelyen keresztül a munkavállalók jelentésadását befolyásolják.
4. *A szervezeti erkölcs és a szervezeti értékek magyarázata:* Az erős erkölcsiséggel bíró értékek és történetek az identitás meghatározott irányba való orientálását szolgálják.
5. *Ismeretek és készségek:* A tudás és a készségek szabályozása kulcsfontosságú erőforrás a vállalati identitásszabályozásban, mivel a tudás határozza meg annak birtokosát. Az, hogy mire képes valaki, meghatározza, hogy ki is az az egyén.
6. *Csoportkategorizálás és a hovatartozás erősítése:* Az identitásszabályozás azon társadalmi kategóriák kialakításán és működtetésén keresztül történik, amelyekhez az adott egyént hozzárendelik.
7. *Hierarchiakülönbségek:* A legtöbb szervezetben a társadalmi pozicionálás szimbolikus jelentőséggel bír. A másokhoz viszonyított kardinális hierarchiakülönbség központi szerepet játszik az egyén személyes identitásának meghatározásában.
8. *Egyértelmű „játékszabályok” meghatározása és tisztázása:* Normák és szabályok alkotása a szervezeti tényezők működésére és létére vonatkozóan.
9. *A kontextus meghatározása:* A helyszín és a körülmények meghatározásán keresztül a benne cselekvő emberekre implicit módon egy bizonyos szereplői identitásszabályozási mechanizmus hat.

Munkám fókuszában a fentebb említett elemek közül leginkább a „fun culture” -höz kapcsolható identitásalakító tényezők lesznek hangsúlyosak, hiszen kardinális fontosságú felmérni kizárólag ennek a szervezeti kultúra koncepciónak az egyéni identitásra történő hatásgyakorlását. Ennek oka, hogy bizonyos esetekben a szórakozás előtérbe helyezése egy adott kultúrán belül az identitáskontroll gyakorlásának mechanizmusaként működhet, befolyásolva az egyének önképét és a szervezetben betöltött pozícióját, potenciálisan alternatív kontrollmechanizmusokat vagy kényszereket rejtve. Egy ilyen munkakörnyezetben a szervezeti gyakorlatok elősegíthetik, hogy a tagok az uralkodó kulturális légkörnek megfelelően elfogadjanak egy, „fun culture” alapú identitást. Ez a jelenség képes alakítani az egyének önképét a szervezeti kontextusban, valamint az interperszonális kapcsolataikra és a munkamoráljukra is kiterjedhet.

Munkámban az elemezett diákszervezetben megvizsgálom, hogy milyen programok milyen módon alakítják a tagság identitását; illetve azt is tanulmányozom, hogy lehetséges-e, illetve, ha igen, akkor milyen mértékben a „megfelelő” egyén kialakítása.

Az elkövetkezendőkben bemutatom a gyarmatosítási folyamathoz szükséges szervezet irányítási – és menedzsment vonatkozásait, keretbe foglalva a szakirodalmi összefoglalást.

II.4. A menedzsment szerepe a szervezeti életvilág gyarmatosításában

Mint minden szervezetnek, így a diákszervezeteknek is a menedzsmenti rétege az, ami az elsődleges alakító erővel rendelkezik a korábban tárgyalt életvilág, HRD, illetve gyarmatosítási tényezők tekintetében. A továbbiakban a menedzsment működését mutatom be kritikai aspektusból annak érdekében, hogy megismerjük, hogy a „fentről érkező” utasítások hogyan is formálják akár tudatosan, akár tudattalanul a szervezeti életvilágot és a tagok identitását.

II.4.1. A menedzsment tevékenysége, menedzsmentizmus

Hancock és Tyler (2008) kimondja, hogy a modern menedzsmenti rétegek (és az ezzel együtt járó mindennemű menedzsmentfunkciók) a szervezetekben irányító szerepet vesznek fel, mint domináns médiumok. Ez lehetőséget kínál arra, hogy konstitutív befolyást gyakoroljanak a szervezetek életvilágának strukturálására (akár saját célrendszerük mentén). Eszközül hívható ehhez a folyamathoz a tudaton, a nyelven és a cselekvés olyan szerkezetein keresztül kommunikatív gyakorlat, amely az instrumentalitást illetve a hasznosságot priorizálja – ezzel megteremtve a menedzsment gyarmatosító erejét. Minden ilyen gyakorlat kardinális tézise, hogy kizárja az életvilág mindennapi kérdéseire vonatkozó diskurzusokat, gyakorlatokat (Alvesson & Willmott, 1997 [1996]) (Hidegh, 2018a) – csak az kerül a szervezeti kommunikációba, ami a szervezet számára előnyös, a tagságot pedig hatékonyan befolyásolni képes. Alvesson és Willmott további implikációja az, hogy a modern szervezetekben a vezetők számos esetben az erejét vesztett bürokratikus rendszer életre keltéséhez használják ezt a gyarmatosító erőt, mint eszközt (Alvesson & Willmott, 1997 [1996]). Ellenben, itt már maguk a szervezeti tagok is eszközökként jelennek meg – a menedzsment eszközei, amelyek abban az esetben jelentenek értéket, amennyiben a rendszer fenntartását és újratermelését szolgálják (Hidegh, 2018a).

Kováts (2020) az egyre inkább teret nyerő menedzserizmus koncepcióját emeli ki, mely tézis szerint sajátos szervezeti formák és gyakorlati kontrolltechnikák révén a menedzsment érdeke által befolyásolt ideológia és hatalmi fölény folyamatosan újratermelhető (Reed, 2001) (Deem et al., 2007) (Kováts, 2011). A menedzserizmusra vonatkozóan fontos kiemelni, hogy mi is az ideológiai törekvés, ami ezt a jelenséget fenn tudja tartani. Amint azt ismertettem korábban, a diákszervezetek által közvetített tudás adott érdekcsoportok mentén befolyásolt: a szervezeti tudásátadást a mindenkor TLL menedzsment alakítja, míg a szakmai alkalmakon átadott ismereteket az azért az alkalomért felelős vállalat érdekei határozzák meg, mindennemű ellenőrzés vagy kontroll nélkül. Éppen ezért, a közvetített tudás mindkét aspektusa kommodifikált (Kováts, 2011) – azaz áruvá vált. Ennek a felismerésnek kiemelt jelentősége van a diákszervezetek, mint „munkaerőpiaci futószalagok” működésének vonatkozásában, hiszen a standardizált, tömegáru jellegű tudásátadás ennek a koncepciónak az alapját képezi.

A menedzsment tevékenységének, illetve a menedzserizmus koncepciójának áttekintése után arra térek ki, hogy hogyan is tud érvényt szerezni pozíciójának és hatalmának ez a menedzsmenti réteg a szervezet mindennapjaiban.

II.4.2. A normatív – és neo-normatív kontroll

Kardinális elem a szervezetek szabályozásának vizsgálatakor az a kontrollstílus, amelyet a menedzsment a szervezeti életvilág alakítására használ. A kontroll funkciója az erőforrások, illetve a tagság összehangolása, a meghatározott szervezeti célok elérése érdekében. Esetünkben a kultúramenedzsmenten keresztül történő menedzsment egyedi aspektusa abban rejlik, hogy közvetve (normákkal, értékekkel és meggyőződések segítségével, nem pedig konkrét szabályrendszerrel) próbálja alakítani a tagi identitást (Costas, 2012).

Etzioni (1964) és Kunda (1995) alapján a *normatív kontroll* a szervezeti tagok tevékenységének befolyásolására és irányítására irányuló szándékos törekvés azáltal, hogy ellenőrzést gyakorol a mögöttes tapasztalásaik, hiedelmeik és érzéseik felett. Gabriel (2008) szerint ez a kontrollstílus a szervezeti szereplők belső működésére összpontosít, és nem igényel külső beavatkozást sem. Célja, hogy az egyének a vállalati kultúra alapját képező értékekkel és normákkal összhangban viselkedjenek – amelyhez a cégen belüli társas kapcsolatok és tudatos identitásszabályozás teremt alapot. A normatív kontroll jelenlétét és hatékony működését több tanulmány (Barker, 1993) (Casey, 1999) (Kunda, 1995) is igazolja: például a „csapat” vagy a „család” metaforákat alkalmazó szervezeti kultúrákban ért el a stílus sikereket (Costas, 2012).

A „család” metaforát általában olyan csoportok megnevezéseként használják, amely tagjai közös tulajdonságokon alapuló, összetartó egységet alkotnak, illetve megjelenik benne a szülők és a gyermekek között jellemzően előforduló hierarchikus kapcsolatrendszer is (Spencer & Pahl, 2006). A szervezeteken belül a családi kultúrákra jellemző, hogy a menedzsment az érzelmi alapon nyugvó csoportdinamikára és a vezetés paternalista megközelítésére helyezi a hangsúlyt (Costas, 2012). Ez a paternalista szál már megjelent a Fleming által bemutatott „fun culture” szervezeti kultúra koncepcióban, ám nagyon fontos különbség, hogy Fleming már egy magasabb szervezeten belüli integráló törekvést, a neo-normatív kontroll stratégiáját vezeti be a „fun culture” -re vonatkozóan. Első körben azonban érdemes a normatív kontrollt tüzetesebben megismernünk.

Kunda (1995) és Costas (2012) megfigyelései azt igazolják, hogy a „család” metafora mellett a „barátság” eszményét is számos szervezet próbálja bevezetni: a hangsúlyt a családi képek használatáról (biztonság, egység, tekintély) immáron a barátságokra jellemző individualizmus, a választás és a nyitottság nagyobb hangsúlyozására helyezték át – ún. friendship culture (barátság kultúrája) alakult ki ezen szervezeteknél. A normatív kontrolleszközök hatására a friendship culture tagjai többnek tekintik a szervezetet, mint egy munkahelyet: egy olyan alapként gondolnak rá, amely egész életükre kiterjed (a munkára és a „nem munkára” is; emellett az életükre, illetve önmagukra is). Ebből fakadóan, az egyének teljes identitásukkal a szervezet részévé válnak, ezzel elérve a menedzsment által kívánt személyes-szervezeti identitást. Ez a karakter egy általánosságban befogadó, társasági ember, aki a munkahelyen töltött időt élvezetként azonosítja (Costas, 2012).

Ellenben, a „fun culture” jelenségének mintájára a friendship culture esetében is megjelentek ellenérzések: voltak olyan tagok, akik aggodalmukat fejezik ki a normatív kontroll által megvalósított identitásszabályozással szemben. A vizsgált szervezetben sokan negatívumként fogták fel a számtalan, kötelezően együtt töltendő órát (a munkahelyen kívül), amely következtében számos munkahelyen kívüli egyéb kapcsolatuk érezhetően megromlott, illetve más szabadidős tevékenységeikről is le kellett mondjanak a szervezeti programok miatt (Costas, 2012). Az ördögi kört jelen esetben az generálja, hogy amennyiben a tag a szervezeti programokra nem jár el rendszeresen, úgy számára a szervezetbe való beilleszkedés nehezzé válik, nem fog rá a többi tag teljes értékű „szervezeti barátként” tekinteni. Ezen felül, a szervezeten belüli előrelépés esélye is szignifikánsan csökken egy ilyen tag számára.

A normatív kontroll koncepciójának egy újszerűbb és erősebb kötelékrendszerre vonatkozó értelmezése a *neo-normatív kontroll*. Ennek mibenlétét kritikailag, szervezeti kontextusban (Fleming & Sturdy, 2009) mutatja be a „fun culture” világában. A szerzőpáros értelmezésében a neo-normatív kontroll és a normatív kontroll közötti legfontosabb különbség az, hogy előbbi a homogén személyes identitások helyett a különbözőséget és a sokféleséget támogatja. Bátorítja a tagokat arra, hogy vállalják fel az autentikus énjüket, annak tökéletlenségeivel együtt; ahelyett, hogy kizárólag az ideális szervezeti képre összpontosítanak. Eszközkészlete a normatív kontrollhoz nagyon hasonló, domináns elemként jelen esetben is előkerül a bulizás (és az ezeken történő alkoholfogyasztás), a szexualitás, illetve a dress code szervezeti szabályozása (Fleming & Sturdy, 2009).

Kutatásomban annak járok utána, hogy a diákszervezeti gyarmatosítás jelenségének fennállása esetében milyen kontrollstílusok és kontrolleszközök jelennek meg, és ezek milyen hatást gyakorolnak a szervezeti életvilág (társadalmilag potenciálisan káros) újratermelésére.

A továbbiakban a kutatáshoz alkalmazott módszertant ismertetem.

III. Módszertan, kutatási terv

A továbbiakban ismertetem azt, hogy kutatásomban milyen módszertant és hogyan alkalmaztam annak érdekében, hogy egy teljeskörű, komplett kritikai koncepciót tárhassak fel a TLL Diákszervezet vonatkozásában. Ehhez számos alapvető; több évtizedes – megbízhatóságát az évek során igazolt – kutatómódszertani technikát vettem alapul.

III.1. Kutatási kérdésem, kontextusba helyezés

Elemzésemben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy „*Hogyan járul hozzá a „fun culture” a diákszervezeti életvilág gyarmatosításához?*”. A kérdéskör vizsgálata számomra a bevezetésben feltárt személyes kötődés által lett cél; és lévén személyes, közeli ismeretségekkel rendelkezem mind a volt, mind a jelenlegi TLL diákszervezeti szereplők esetében, a terepmunka rész is megfelelően kutathatónak ígérkezett – és lett is.

III.2. A kvalitatív kutatómódszertan bemutatása, indoklása

Már kutatási kérdésem első szava („*Hogyan?*”) árulkodik arra vonatkozóan, hogy minden bizonnyal kvalitatív kutatómódszertant érdemes alkalmaznom a válasz megismeréséhez. Kizárólag ilyen, kvalitatív kutatást végeztem azzal a fő szándékkal, hogy beazonosíthassam és megértssem a kutatási kérdésem vonatkozásait, beleértve a mögöttes okokat, magyarázatokat, és miérteket – ezeknek a felszín alatt rejlő ok-okozati összefüggéseknek és háttérfolyamatoknak a megismerése hozzásegített a szervezeti életvilágot meghatározó tényezők alaposabb felismeréséhez. A kvantitatív elemzési megközelítések nem lennének alkalmasak ezen komponensek meghatározására, hiszen nem számszerűsített adatokkal dolgozom.

Jelen esetben az egyéni véleményekre kell építenem, hiszen ezek mentén ismerhetek meg olyan mintázatokat a diákszervezetben, amelyek hozzájárulnak kritikai irányultságú írásom elkészültéhez. Éppen ezért, a kutatásomat a félig strukturált mélyinterjú eszközeivel végeztem el, melyből összességében húszat készítettem. Ez az adatfelvételi eszköz számos célra alkalmazható: többek között bonyolult viselkedési minták vizsgálatára, belső információk megszerzésére, valamint társadalmi és közösségi hatások megértésére egyaránt. Ezek felismerése mind szükséges ahhoz, hogy egy kellő mélységű kritikai munkát készíthessek. A félig strukturált mélyinterjú alkalmazásnak további előnyei közé tartozik az interjúalany oldaláról az egyéni érzések és gondolatok feltárása, illetve a kutatói autonómia biztosítása is.

III.3. Az interjúvázlat tartalma, az interjúk menete

Törekedve arra, hogy a korábban sikeresnek bizonyult terepmunkákhoz hasonló, magas minőségű adatfelvételt készíthessek, Fleming és Sturdy (2009), a „fun culture” koncepcióját egy call center-ben vizsgáló kutatásának adatfelvételi módszerét követtem. Ebben a munkájában a szerzőpáros kiemeli, hogy a Spradley (1979) által javasolt keretrendszer értelmében egy átfogó interjúvázlatot érdemes készíteni, mely fókusz-, keret-, és háttérkérdéseket foglal magában. Én két ilyen interjúvázlatot alkalmaztam a kutatási időszakom két hetében, az egyiket a jelenlegi tagság számára (*1. melléklet*); a másikat a volt, immáron alumni státuszú tagok számára külön bontva (*2. melléklet*).

Ez a differenciálás azért volt mindenképpen szükséges, mert például a mostani aktív tagság már egy teljesen más közösség részese, mint az, aki például már három éve az alumni közösség részese. A historikus különbségtétel számos olyan mintát és mostanra értelmet nyert összefüggést tár fel, amelyek megismerése nélkülözhetetlen a legfontosabb szervezeti életvilágot újratermelő folyamatok bemutatásához. Fontos itt újra megemlíteni, hogy a TLL Diákszervezet aktív tagsága 3-4 évente teljes mértékben lecserélődik (lévén fő toborzási fókusza az alapszakos egyetemi hallgatóság), így gyakorlatilag ez az az időtartam, ami alatt teljesen új emberek kerülnek a szervezetbe. Az időbeliség lényegességére jó példa lehet a változások időigényessége fényében egy szervezeti hierarchiaszint-módosítás, melynek hatását az akkoriak még nem kifejezetten, ám a mostaniak már kardinálisan megélik; vagy éppen egy olyan szervezeti jelkép, amit évekkel ezelőtt vezettek be – az akkori tagság potenciális nemtetszése vagy érdektelensége mellett –, de lehet, hogy mostanra már az évek során megújult tagság számára ez a jelkép megkérdőjelezhetetlen diákszervezeti alappá lépett elő.

Követve a Spradley (1979) által ajánlott kvalitatív kutatómódszertant, a kérdések mindkét interjúvázlatban gyakorlatilag megegyező módon (az időbeliségtől eltekintve) rugalmasságra lehetőséget adó kérdéseket – és logikai ívet hordozott magával, törekedve arra, hogy az egyénenként eltérő lehetséges értelmezések mind előkerülhessenek, illetve az interjúalanyok felmerülő érdeklődési területei külön-külön megjelenjenek. Törekedtem az interjúvázlatok, illetve az interjúk menetrendjének és a kérdéseinek gondos felépítésére is annak érdekében, hogy elkerüljem a kívánt adatok véletlenszerű előhívását (Cicourel, 1964).

Az interjúk túlnyomó többségét (háromnegyedét) személyesen készítettem el az interjúalanyokkal, a maradék öt interjút pedig online, videohívás formájában bonyolítottam le. Az utóbbi, digitális platformon készült interjúk a például már külföldön élő, volt tagokkal készültek, akiknek megjelenítésére a diákszervezet minden rétegének reprezentálása miatt volt szükség. A személyes ismeretségnek köszönhetően egyik ilyen online interjú során sem volt adatfelvételi nehézség, az interjúalanyok involválódtak és kellő mélységgel megnyíltak.

Az átiratokat manuálisan dolgoztam fel, törekedve olyan kardinális témák, ellentétek, és gondolatok felismerésére, ami alapján a „fun culture” szervezeti kontextusát megismerhetem, illetve az életvilág újratermelődési folyamatát kritikai olvasatban mutathatom be. Ezen témák felismeréséhez és kategorizálásához kódokat alkottam, melyek a hangsúlyos kérdésköröket, mintázatokat képviselték. A felismert kódjaim az „alkoholfogyasztás”, az „álláslehetőségek”, a „barátságok”, az „elitizmus”, az „értékrendszer”, a „gyarmatosítás”, a „hitvilág”, az „identitásalakulás”, a „képzés-fejlesztés”, a „kés éle metafora”, a „kontroll”, a „közösségszervezés”, a „kulcsemberek”, a „bajtársiasság”, a „szervezeti jelképek”, a „vállalati partnerek” és a „vezetőség” voltak – eredményeimet ezek segítségével határoztam meg.

Egy ilyen empirikus, saját érzelmeket és gondolatokat feltáró interjú során kimondottan törekedni kell arra, hogy a megteremtett interjúkörnyezet mind az alany, mind a kutató számára professzionálisan rendelkezésre álljon. Mivel számos olyan információ elhangzott, amely publikus megjelenése az alanyokat potenciálisan nem kívánatos helyzetbe hozhatná, így szükséges volt olyan megelőző lépéseket tennem, amely biztosította mind az interjúalanyok, mind a kutatói személyem integritását (Hardy et al., 2001): minden elkészült leíratot privát módon kezeltem; az alanyok személyazonosságát nem felfedve, anonim módon mutattam be gondolataikat a munkámban. Annak ellenére, hogy minden interjúalanyommal már előzetesen pozitív, bizalmi ismeretségben voltam, figyelnem kellett arra is, hogy az interjúk során is meg tudjanak jelenni ezek a kapcsolatok, potenciálisan többletinformációt biztosítva kutatásomhoz.

Spradley (1979) módszertanát követve tudatosan törekedtem arra, hogy átlátható legyen az, hogy mit miért akarok megtudni, és miért szükséges az alanynak olyan dolgot mélyebben kifejtenie, amely más esetben elképzelhető, hogy irreleváns lett volna (vagy éppen túlzottan terjengős a számomra nem kutatott irányba). Természetesen, a kritikai irányultságú elemzés miatt nem lehettem teljes mértékben transzparens interjúim során, de kardinális hangsúlyt fektettem arra, hogy a lehető legnagyobb belátást biztosítsam az alanyok számára (egészen addig részletekbe menően informáltam mindenkit, ameddig annak még nem volt negatív hatása az adatfelvételi folyamatra).

III.4. A megkérdezettek mintája

Vizsgálódásom mintájába jelenlegi és korábbi (immáron alumni) tagok kerültek: összességében tizennégy jelenlegi taggal és hat alumni taggal sikerült interjút készítenem. A mintám összeállításakor törekedtem arra, hogy az kellően diverz legyen az alanyok szervezetben betöltött szerepüket tekintve, így összességében három jelenlegi vezetővel; kilenc jelenlegi team taggal (aktív szervezetőtevékenységet végző, jelenleg nem vezetői státuszban lévő taggal); két jelenlegi aktív taggal; négy volt vezetővel; illetve két volt aktív taggal készítettem interjút. Ezáltal a sokszínűség által biztosítottam a kutatásom kellő reprezentativitását mind időbeliség, mind hierarchia szinteket tekintve.

Minden interjúalanyommal az interjúja elején közös megállapodásra jutottam abban, hogy szervezeti pozíciójuk alapján, illetve álnéven szerepelnek majd a munkámban. A megkérdezettekről részletes információt az *3. mellékletben* olvashatunk.

Az összességében elkészült húsz mélyinterjú mennyiségét tekintve kellően nagy mintát alkot a szükséges mintázatok felimeréséhez és a kutatási kérdésem megválaszolásához, feldolgozásuk azonban időigényes volt. Ennek ellenére, így lehetőséget kaptam arra, hogy egy kiterjedt szervezetet mélyszélesen és megbízhatóan megismerhessek – összességében öt különböző hallgatói évfolyam tagjaitól, és a szervezet minden egyes hierarchia rétegétől kapott empirikus információk és gondolatok segítségével – teljes mértékben lefedve a diákszervezeti tagságot. A kapott eredmények jelentősége, gyakorlati hasznossága és vonatkozásai megfelelően ellensúlyozzák a rendelkezésre bocsátott erőforrásaimat.

III.5. Érvényesség, egyéni szerepem

Munkámban egy konkrét diákszervezet működését és életvilágának alakulását és alakítását elemeztem, együtt annak vállalati partnereivel. Mivel minden szervezet minden partnersége más és más, ezért a reprezentativitás jelen esetben nem elvárt, hiszen nem lehet céltalan, bármely diákszervezetre érvényes következtetések levonása, sokkal inkább szeretnék egy egyedi koncepció mentén érvényes tanulságokat kiemelni.

Elemzésem eredményeinek áttekintésekor nagy hangsúlyt fektetek a vonatkozó szakirodalmi részek felidézésére és az azokkal való összehasonlításra annak érdekében, hogy eredményeim teljes mértékben megbízhatóak és érvényesek legyenek.

Fontos kiemelni azt is, hogy saját szubjektivitásomat hogyan kezeltem annak érdekében, hogy professzionális munkát készíthessek. A saját érzéseim, és a TLL szervezete iránt fennálló érzelmi kötelékem megnehezítették a munkafolyamatot, de ezeken felül tudtam kerekedni különböző kontrolleszközök segítségével: először is előfeltevéseimet tudatosítottam, azokat gondosan leírtam előre, és rendszeresen felülvizsgáltam azt, hogy megjelenik-e bármi nemű torzítás ezekből fakadóan – törekedve a perspektivikus szubjektivitás kialakulására (Kvale & Brinkmann, 2009). Az interjúk során számos alkalommal feltettem olyan kiegészítő kérdéseket, amelyek az előzetes feltételezéseimet megkérdőjelezésére szolgáltak. Reflexív naplót is alkalmaztam, mely segített az önismeretem megnövekedésében, ezzel megismerve a nézeteimnek lehetséges hatását az adatok elemzésére. A reflexív napló lehetőséget adott arra, hogy elgondolkodhassak a tevékenységemmel kapcsolatos hiedelmeimről, értékeimről, tapasztalataimról és feltételezéseimről, valamint az idővel bekövetkező változásokat is követhetővé tette (Minott, 2008) (Eksi & Gungor, 2018) (Abramovich & Huber, 2024).

Erre vonatkozóan érdekes volt látni, hogy számos kulcseleme az eredményeimnek összefüggésben volt az előfeltevéseimmel (például elitizmus a szervezetben), ellenben az interjúalanyok által a kutatási folyamat során hallott információk, logikai ívek, illetve jelentésadások gyakran az enyémtől teljes mértékben eltértek – azokra nem is gondoltam előzetesen. Ez utóbbi érv még inkább alátámasztja a reflexív napló jelentőségét esetemben. Az eredmények elemzésekor kizárólag az interjúk során elhangzott tényekre alapozva vontam le következtetéseket, a saját véleményem, illetve a saját jelentésvilágom kizárására a fent említett módszerekkel, proaktívan figyeltem. Mindezek alapján elmondható, hogy a kutatásom folyamatát és a kapott eredményeket nem befolyásolta a személyes múltam; egy ettől független, saját szubjektivitásomtól mentes munka készült.

Törekedtem arra is, hogy az írásom könnyen érthető legyen olyan olvasók számára is, akiknek nincs megfelelő tapasztalatuk a diákszervezetek területén. Emellett, célom volt az is, hogy kardinális jelentőségű szakmai ismereteket nyújtsak azoknak, akik ennek a területnek a szakértői. Mindezek biztosítják, hogy munkám, és annak eredményei mindenki számára kellően hozzáférhetőek és hasznosak legyenek.

A kutatás módszertani bemutatása után az elkövetkezőkben a kapott eredményeket, és azoknak gyakorlati relevanciáját fejtem ki.

IV. A kutatás eredményeinek bemutatása

Amint azt a korábbiakban bemutattam, a diákszervezeti értékajánlat klasszikusan egy képzés-fejlesztési rendszer, kiegészítve egy közösségteremtő tevékenységgel a tagság számára.

A továbbiakban ebben a két nagy egységben mutatom be a kutatásom legfontosabb eredményeit: első körben a diákszervezeti közösségre vonatkozó szálát; a második részben pedig a diákszervezet szakmai képzés-fejlesztési rendszerére vonatkozó kardinális gondolatokat. Ezeket a felismert legfőbb mintázatok alapján kategorizálom, összekötve a vonatkozó szakirodalommal, fókuszban a kutatási kérdéssel (*„Hogyan járul hozzá a „fun culture” a diákszervezeti életvilág gyarmatosításához?”*) és annak kritikai célrendszerével.

IV.1. A diákszervezeti közösség ereje, a „fun culture” a gyakorlatban

Az eredmények ismertetésének első szegmensében a diákszervezeti közösséget megalapozó legfontosabb aspektusok bemutatására és működésének hatására térek ki. Öt olyan kulcselemet azonosítottam (közös hitvilág és értékrendszer; közösség szervezés és barátságok; kulcsemberek; a szervezeti menedzsment működése; illetve saját szervezeti jelképek), melyek optimális összehangolása a diákszervezeti életvilág gyarmatosítását szolgálja a TLL Diákszervezet esetében. Mindezek a korábban ismertetett „fun culture” újratermelését is aktívan támogatják, ezáltal megteremtve a lehetőséget a képzés-fejlesztési rendszer társadalmilag és tagi identitást tekintve szuboptimális befolyásolására.

IV.1.1. Közös hitvilág és értékrendszer

Az első, és talán legfontosabb felismerésem az volt, hogy a közösségteremtés alapját a TLL Diákszervezet által az évek során kialakított közös hitvilág adja. Ez számos szorosan összefüggő domináns narratíva együtteseként alakult ki, és vált a TLL-esek értékrendszerévé.

ELITIZMUS

Fontos felidézni újra azt, hogy a TLL Diákszervezetnek mi is az eredeti funkciója: egy emelt szintű kiegészítő tanulmányokat biztosító egyetemi program kísérő szervezeteként alakult meg egy bő évtizede, és fejlődött azóta tovább. Mivel ez az emelt szintű program nagy tanulmányi terhet generál minden tag számára, így a TLL-nek (mint egyetemi programnak, és mint az ezt kísérő diákszervezet tagjainak is) a megítélése egy olyan általános kép lett, amely azt fejezi ki, hogy az extra erőfeszítések által a tagság többé válhat. Legalábbis a tagság saját, belső megítélése alapján lesznek ők „többek” – a külső vélemények jelen esetben alacsonyabb relevanciával bírnak, illetve a „több” sem megfogható módon generálódik.

„A szakmai képzés nem gyerekjáték, tehát szignifikánsan nehezebb, mint a sima képzések (...) órái, és ehhez még hozzájönnek (...) extra órák, amik azért meglehetősen nehezek, hogyha egy (...) átlagos nehézségű standardot vesszünk figyelembe.” – fogalmaz Gábor, egy alumni hallgató, arra vonatkozóan, hogy mit képvisel a TLL szakmaisága. Észrevehetjük a „sima” kifejezés megjelenését, amely jelen esetben egyfajta leértékelő, degradáló kifejezésként hivatkozik a nem TLL-es egyetemi tantárgyak és szakmai képzések összességére. Ezt a „sima-elitizmus”-t (a sima jelző elitista használatát) számos további alkalommal felismertem: gyakori volt a „sima alapszakos (tanóra)” és a „sima képzés” szókapcsolatok használata a mondatok közben – nonverbális és verbális jeleket is tekintve teljes mértékben beépülve az interjúalany szókincsébe. Egyik esetben sem lekicsinylő szándékkal kívánta használni az adott alany ezeket a kifejezéseket, de az elitizmusból fakadó életvilág-újratermelés oly módon alakította át a hallgató nyelvezetét, hogy egy leminősítő szó használata immáron teljesen természetessé vált a tag számára.

Fontos kiemelnem egy kapcsolódó konkrét idézetet Jucitól, az egyik vezetőtől: „ők csak sima alapszakosok, ők nem TLL-esek”. Ez a legutóbbi idézet egy fontos értékrendszerbeli átalakulást jelenít meg: immáron nem csak a tanulmányok kontextusában jelenik meg az elitizmus, hanem a tagságra, a TLL Diákszervezet hallgatóira vonatkozóan is. Ez a továbbfejlődött gondolat azt sugallja, hogy a TLL Diákszervezet tagja valamivel több, mint egy olyan egyetemi hallgató, aki nem a szervezet része. A nyelvhasználat befolyásolási potenciálját Hidegh (2018a) korábban bemutatott gondolatai már kiemelte: Habermas-i értelemben az életvilág az ember számára magától értetődő valóság, mely háttérben a nyelv, és a nyelv által átörökített kulturális értelmezési minták állnak. A példában említett elkülönítésnek súlyos következményei lehetnek mind társadalmi, mind egyéni identitásfejlődést tekintve is – lévén a szervezeti életvilág fő erőforrásként szolgáló nyelvezet alapján a szervezetben megjelent az „othering” jelensége – elitista ideológiákat újratermelve a szervezeti tagság körében. Az „othering” kifejezés egy olyan elméleti konstrukció, amelyet a kritikai tanulmányokban alkalmaznak annak a kognitív folyamatnak a megvilágítására, amely során az embereket vagy társadalmi kollektívákat önmaguktól vagy a saját csoportjuktól eredendően különbözőként kezelik és érzékelik. Ez a koncepció magában foglalja a „mi” (a belső csoport) és az „ők” (a külső csoport) közötti dichotóm ellentét megteremtését, ahol a külső csoportot a belső csoporttal szemben alacsonyabb rendűnek ábrázolják. A nyelvezeten keresztüli „othering” potenciálisan kizárja az alternatív társadalmi identitásokat, és problémás csoporton belüli és kívüli kapcsolatokat hozhat létre (Wilmot et al., 2024) (Mahadevan & Primecz, 2024).

A szervezeti menedzsment által alapvető értéként hangoztatott domináns nyelvezeti narratíva életvilág-befolyásolási készségét Hancock és Tyler (2008) is igazolta már, míg erre Alvesson és Willmott (1997 [1996]) és Hidegh (2018a) írásai is ráerősítenek: a nyelv eszközül hívható a belső kommunikáció szabályozásán keresztül a tagság befolyásolásához a szervezet érdekei mentén. Nyilvánvalóan, minden szervezet általános érdeke az, hogy tagjai magukat, és ezáltal a szervezetet is többnek gondolják, ezzel motivációt teremtve arra, hogy az életvilág aktív résztvevői legyenek. Ez az elitista érzés is erre szolgál: a TLL Diákszervezetben a felsőbbrendűség érzete a tagokban többletmotivációt teremt, ennek köszönhetően szívesebben vesznek részt aktívan szervezeti közösségben és munkában.

Fontos kiemelni, hogy megjelent az erre az elitizmusra vonatkozó ellenérzés is a szervezetben: „*A negatívum az, (...) hogy az ember túl sokat gondol magáról, és akár lenézi azt, aki nem az (TLL-es). (...) Ez az egyetemi közösséget is bomlasztja valamennyire, hogyha valakik azt hiszik, hogy ők jobbak, mint a többiek*” – nyilatkozta az egyik vezető, Viki. Észrevehető, hogy a tagok között van olyan, aki tudatában van az elitizmus jelenségével a TLL-ben és ezt negatívként, kerülendőként állítja be. A nyelvhasználat komplexitásának rendkívül szemléletes példája Viki gondolatmenetének folytatása: „*Lehet, hogy kiemelkedünk a sima alapszakosok közül valamilyen szempontból, (...) oké, hogy te mondjuk erősebb vagy (ebből), de attól még amúgy mások lehet, hogy másban jók. Szóval, attól még te nem leszel objektíven jobb, hogy valamilyen jobban vagy. (...) Én például nagyon nem vagyok egy kreatív ember*”. Amennyire javít az összképen a tudatos kezelése az eltérő érdeklődési területeknek és az ebből fakadó differenciáknak, annyira ront rajta az újabb „*sima alapszakosok*” szókapcsolat. Mindezek alapján a TLL Diákszervezet esetében az látszik, hogy igen jelentős befolyást gyakorolt a nyelvezet a tagság gondolkodására, de ezek a tagok helyén tudják kezelni az elitista gondolatokat – elismerik kiemelkedő képességeiket és ismereteiket, de mindezt megfelelő keretek között, ellenkompenzálva gyengeségeikkel.

A „KÉS ÉLE”, MINT ELITISTA METAFORA

A diákszervezetben belüli elitista ideológiákkal már egyetemi karrierjük elején megismerkednek a TLL-esek. Erre kiváló példa az, hogy a legfőbb kommunikációs platform (zárt Facebook csoport a TLL-es tagoknak) neve „*TLL, a kés éle*”. A „*kés éle*”, mint kifejezés a TLL program korábbi programfelelőséhez köthető, aki minden felvételi alkalmával a diákszervezet jellemzésére ezt a jelzőt használja – ezzel megteremtve a frissen felvett TLL-esek számára az „*elithez tartozás*” érzését.

„A kifejezést egy nagyon kedves tanáromtól (...) hallottuk először. Ez az ő egyik mottója a TLL Diákszervezetre. (...) Akik ebben a diákszervezetben vannak, ők a legélesebb kések a fiókban, a legokosabbak, a legpengébbek” – fogalmaz Jani, egy team tag. A nyelvezeten keresztüli befolyásolás ékes példája ez a metafora, amely gyakorlatilag az első impulzus a frissen felvettek számára. *„Szerintem ez egy nagyon vicces megfogalmazás. Nekem mindig azt jelentette, hogy olyan eszünk lesz, mint a penge, szóval mindenki nagyon penge lesz, mint a kés éle”* – fogalmaz Livi, egy elsőéves team tag. *„Szerintem azt fejezi ki, hogy mi többet tanulunk az átlagnál, és (...) mi vagyunk a jéghegy csúcsa, mivel mi kapjuk a legtöbb tudást ezen a szakterületen és az egyetemen, és ezért mi vagyunk a jéghegy csúcsa, a kés éle, de igazából teljesen mindegy, (a lényeg) hogy mi vagyunk a legjobbak”* – említi Peti, egy másik frissen felvett team tag. Mindezek alapján, a szervezeten belül gyorsan és hatékonyan rögzül a „kés éle” metafora, mint az elitizmus szimbóluma. Az újratermelés két effektív eszköze ezek alapján a frissen felvett tagok azonnali „tanítása” (már felvételükkor), illetve kommunikációs platformjuk jelképes elnevezése.

Érdeemes felidézni Fleming (2005) gondolatait a frissen felvett, legfiatalabb réteg oktatásának fontosságáról: Fleming szerint a legbefolyásolhatóbb ez a csoport, így már az első pillanattól kezdve érdemes tanításukra hangsúlyt fektetni. Ezzel egy szórakoztató oktatás valósulhat meg, amely során az új tag nem csak jól érzi magát, hanem közben a szervezet fő értékeit is internalizálja. Egy jelenlegi vezető, Viki gondolatai erre vonatkozóan: *„Az első akadémiai egyetemi élményed, (...) elültethet valamit a fejedben, ami utána könnyen ki tud bontakozni később bizonyos élmények hatására. (...) Az emberben azt kelti, hogy ő ide tartozik, és az ember szeret olyan közegbe tartozni, ami jobb, mint a többi. Ez szerintem egy ilyen nagyon „basic” emberi dolog”*.

A „KÉS ÉLE” METAFORA ELTÉRŐ ÉRTELMEZÉSEI

Az interjúk során azonosítottam egy fontos értelemadási differenciát a „kés éle” metafora vonatkozásában: kardinális eltérés figyelhető meg a metafora internalizálásában. A kifejezést sokan, mint egyéni képességek összességét azonosítják – az ő értelmezésükben valaki a „kés élévé” válhat, mint egyén. Ellenben, szintén egy jelentős létszámú csoport képviseli azt az álláspontot, hogy a „kés éle” egy közösség, ahova tartozni lehet.

„A kés éléhez tartozás a legjobb (...) kognitív képességekkel rendelkező embercsoportba tartozást jelenti számomra (az egyetem) hallgatói közösségén belül. (...) Azoknak a közössége, akik többet szeretnének az egyetemen. (...) Akik még elvállalnak egy pluszt, és szeretnének többet tanulni. A TLL azoknak közössége.” – fogalmaz Sanyi, egy volt vezető, aki a „kés éle” metaforát egy közösségként értelmezi. Erre csatlakozik rá Tami, egy team tag: *„A kés éle mottó, ez már az elejétől kezdve azt sugallta, hogy egy úgymond kiragadott réteg vagyunk az egyetemen. (...) Nekem egy közösséget jelöl elsősorban, tehát nem egy embert kiemelve”*.

Az egyéni tulajdonságokra vetített metafora egy idézete: *„A kés éle azt jelenti, hogy benne vagy a kemény magban, és szerves része vagy a szervezetnek, illetve, hogy bármikor befogadnak bármilyen eseményre”* – hangzott el Renitől, egy team tagtól; és *„A szaknak a legjobb öt vagy tíz embere. Úgy tudnék talán fogalmazni, hogy ők így évfolyamonként a legfelső tíz százalék.”* – fogalmaz Ági, egy másik team tag.

A metafora jelentésadási eltérései nem érnek itt véget: a most idézett négy gondolat egy másik differenciálási perspektívát is megjelenít – a „kés éle” belsősséges, TLL-es létét. Tovább elemezve ezeket az idézeteket, a metaforát egyénekre használó rétegének két idézete közül az egyik (*„A kés éle azt jelenti, hogy benne vagy a kemény magban, és szerves része vagy a szervezetnek, illetve, hogy bármikor befogadnak bármilyen eseményre.”*) szigorúan a diákszervezeten belül képzelel el a „kés éle” személyeket, míg a másik (*„A szaknak a legjobb öt vagy tíz embere. Úgy tudnék talán fogalmazni, hogy ők így évfolyamonként a legfelső tíz százalék.”*) a szervezen kívül (jelen esetben konkrétan a saját egyetemi szakjára vonatkozóan).

Ugyanez a kettősség megfigyelhető a közösségi értelmezés esetére hozott két interjú esetében is: van, aki az egész egyetemre terjeszti ki a jelentést (*„A kés éléhez tartozás a legjobb (...) kognitív képességekkel rendelkező embercsoportba tartozást jelenti számomra (az egyetem) hallgatói közösségén belül. (...) Azoknak a közössége, akik többet szeretnének az egyetemen. (...) Akik még elvállalnak egy pluszt, és szeretnének többet tanulni. A TLL azoknak közössége.”*), de a diákszervezeten belül tartja más (*„A kés éle mottó, ez már az elejétől kezdve azt sugallta, hogy egy úgymond kiragadott réteg vagyunk az egyetemen. (...) Nekem egy közösséget jelöl elsősorban, tehát nem egy embert kiemelve.”*). Mindezek alapján, a „kés éle” metafora értelmezése két dimenzió mentén differenciálódik két részre a tagság körében: egyéni vagy személyes; illetve a TLL Diákszervezeten belüli vagy kívüli:

- A „*kés éle*” egy egyén, szigorúan csak a szervezeten belüli tag lehet ilyen: Csak a TLL Diákszervezet azon tagjai lehetnek kiemelt „*kés éle*” egyének, akik elvégzik a szükséges szakmai követelményeket és mellé kellően aktívak is a közösségben – a diákszervezeten belüli legkiemelkedőbb tagokra vonatkozó kép.
- A „*kés éle*” egy egyén, de szervezeten kívüli hallgató is lehet ilyen: A megfelelő tudással és mentalitással bárki lehet „*kés éle*” egyén – nem muszáj TLL-esnek lenni ahhoz, hogy valaki egy kiemelkedő egyén legyen; csak eleget kell tenni érte.
- A „*kés éle*” egy közösség, szigorúan csak a szervezeten belüli tagok számára: Csak a TLL Diákszervezet azon tagjai lehetnek részesei a kiemelt „*kés éle*” közösségnek, akik elvégzik a szükséges szakmai követelményeket és mellé kellően aktívak is a közösségben – a diákszervezeten belüli legkiemelkedőbb csoportra vonatkozó kép.
- A „*kés éle*” egy közösség, de szervezeten kívüli hallgató is lehet tagja: A megfelelő tudással és mentalitással bárki lehet „*kés éle*” közösség tagja – nem muszáj TLL-esnek lenni ahhoz, hogy valaki egy kiemelkedő csoporthoz tartozzon; csak eleget kell tenni érte.

Ez egy kiemelt jelentőségű felismerés, tekintve, hogy egy nem megfelelően működő (vagy működtetett) nyelvezeti befolyásoló eszközt figyelhettünk meg. Amennyiben valós szervezeti- és menedzsment-törekvés lenne a TLL Diákszervezetben arra vonatkozóan, hogy a „*kés éle*” metaforát egy tudatos elitizmust generáló jelképként alkalmazzák, szükség lenne arra, hogy fix jelentést adjanak neki mind menedzsment szinten, mind a tagok egyénileg (azt, amit a menedzsment előzetesen meghatároz). Ennek a koherens jelentésadásnak a hiánya (négy különböző üzenet jut a tagsághoz a szabályozást elősegítő egyetlen jelentés helyett) arra enged következtetni, hogy a diákszervezetben ezen metafora mentén nem zajlik tudatos befolyásolás, nincs törekvés arra, hogy a tagok identitását és értékrendjét ezzel a nyelvezeti elemmel meghatározott módon alakítsák.

BAJTÁRSIASSÁG

Mindennapi életünkre vonatkoztatva az előbbi metaforát, beláthatjuk, hogy a legélesebb késeinket használjuk a legnehezebb vágásainkhoz – ez a TLL Diákszervezet több tagjának általános világképe is: ők azzal emelkednek ki (lesznek élesebbek), hogy nehezebb tanulmányi és egyéb diákszervezeti teendőik vannak (nehezebben vágható (letudható) teendők).

„(...) Mindig motivációt ad nekem (a metafora meghallása), hogy ha nem is vagyok az (a kés éle), akkor igyekeznem kell, (...) a szemem elé tárja a célt, amit el kéne érni, és igen, ez motivációt ad arra, hogy küzdjek, hogy én is kés éle legyek” – fogalmaz Jani, egy team tag. „Nyilván, hogy a kitartást megtartsuk, meg a lelkesedést is, az egyáltalán nem kihívások nélküli: (...) időt és energiát jelent, és ez igazából lehet árnyoldal is, de nyilvánvalóan azok (...) csinálják odaadással ezt az egész kurzust, akik nem félnek ebbe energiát fektetni, és ez lehet az árnyoldala, hogy nagyon sok időt emészthet fel, de igazából megéri” – gondolja egy másik team tag, Livi. „Nehéz a dolog (a TLL képzési rendszere), de legalább mi vagyunk itt a TEK-esek a sima rendőrök között, vagy a rohamosztagosok között” – teszi hozzá Sanyi, egy volt vezető.

Mindezek alapján kirajzolódni látszik a TLL Diákszervezeten belüli közös hitvilág és értékrendszer képe: a tagok ebben a szervezeti életvilágban egy elitista narratívát tapasztalnak már a felvételüket követő első pillanattól kezdve. A nyelvezet különböző eszközeit alkalmazva (elitista metaforák és jelzők, degradáló kifejezések) ez az elitista narratíva könnyen újra tud termelődni a szervezeti életvilágban; ráadásul azzal, hogy az adott iparági területen a tagok extra tudáshoz, kapcsolati hálóhoz, és közösséghez jutnak, megjelenik egy önkompenzációs mechanizmus is, összefüggésben az elitista ideológiával. A tagság számára csökken a többletmunka által generált negatív érzet amiatt, mert abban a hitben élnek, hogy ez „megéri” – szakmai és közösségi viszonylatban is adekvát a TLL Diákszervezet értékajánlata. Mindez túlmunkára ösztönöz, vagyis egy erős teljesítményelvűség is következménye ennek a „kés éle” metaforának. Ez egy kardinális jelenségű felismerés kutatásom szempontjából, tekintve, hogy kritikai kutatóként a teljesítményelv-ellenesség alapvető érték eredményeimre vonatkozóan.

Sanyi utóbbi idézetéből felismerhető még egy küzdelemre utaló jelentésadás is (a TEK, rendőr, rohamosztag kifejezések használatával, melyek a valóságban küzdelemmel együtt járó pozíciók). Ez újra megjeleníti a többletmunka általi jobba válás ideológiáját: azzal, hogy mindennapi életük a TLL Diákszervezet képzése miatt nehezebb a tagoknak, azzal azonosul, hogy később annak okán, hogy ők küzdöttek, többek lesznek, mint nem küzdő (nem TLL-es) társaik.

A TLL Diákszervezeten belül kiépült hitvilág és értékrendszer a szervezeti gyarmatosítás vonatkozásában egy kellően jól működő szisztéma, amely alapot teremthet a tagok instrumentális szabályozásához. Ennek ellenére, a megfigyelt konkrét oktatási és kommunikációs elemek, illetve a kialakult jelentésadási folyamatok és ezek eredményei arra engednek következtetni, hogy nem zajlik aktív befolyásolási törekvés a tagságra nézve.

IV.1.2. Községszervezés, barátságok

A TLL Diákszervezet kardinális hangsúlyt fektet arra, hogy tagságának megfelelő közösségépítő eseményeket, programokat garantáljon. Több napos táborokat, kirándulásokat, játékos eseményeket és számos egyéb tipikus programot bonyolítanak le heti rendszerességgel.

ALKOHOLFOGYASZTÁS

Az első és legfontosabb felismerés a közösségszervezési törekvésekre vonatkozóan, hogy szinte minden ilyen (leginkább esti) eseménynek része az alkoholfogyasztás. Természetesen mértékletes fogyasztásról beszélünk ebben az esetben, mely kikapcsolódási, melléktevékenység jelleggel kerül elő. *„A vége az eseményeknek általában ivás, de most szerintem ez a vége minden eseménynek, ha egyetemista vagy. (...) Előtte mindig van valami fő program, tehát nem azért megyünk, (...) hogy igyunk, hanem van előtte valamilyen program (társasozunk vagy bowlingozunk vagy nem tudom, (...) közösségkovácsoló program), (...) arra nagyon fókuszálunk, hogy legyen egy olyan része a programnak, ami ilyen közösségépítő program, és nem feltétlenül szakmai, tehát hogy mindenki ki tud engedni, és lehet játszani vagy beszélgetni közösen.”* – mutatja be a közösségi programokat Ági, egy, az azok szervezéséért felelős team tag. *„Az alkohol mindig megjelenik, ahogy kieresztjük a gőzt. (...) Mindenki beszámol arról, hogy éppen melyik tárgyval milyen nehézsége van. Jó, szépen szidjuk egy kicsit, és aztán meg eljutunk arra a pontra, hogy nem baj, megoldod, segítünk, (...) ez a tapasztalatmegosztás”* – emeli ki Reni, egy másik közösségszervező team tag.

Az alkoholfogyasztás, illetve az ebből fakadó buli hangulat jelentőségét Fleming (2005) emelte ki a korábban bemutatott call-center elemzésében. Az alkohol egyike azoknak az eszközöknek, amelyekkel stimulálható egyrészt a belsős (mélyebb) ismerkedés a tagok körében, illetve a „fun culture” újratermelésének is egy kardinális eleme. A szervezeti kapcsolatok mindennapi magánkapcsolatokká képesek alakulni, ezzel még inkább bevonzva a szervezetbe az érintett tagokat.

BARÁTSÁGOK

A kialakuló mélyebb kapcsolatokat, barátságokat a közös ismereteken történő ismerkedés alapozza meg a TLL Diákszervezet közösségi eseményein. *„Nagyon sokat számít az, hogy tudjuk, hogy mindannyian ugyanazokon a nehézségeken, akadálypontokon megyünk át, ezáltal természetessé válik az, hogy ezt rögtön egy témának fel tudod hozni, utána pedig már rá lehet térni egyébként a személyesebb témákra is (...) ki más tudná jobban megérteni egymás nehézségeit, mint akik ugyanazon mennek keresztül?”* – emeli ki Reni, egy közösségszervezésért felelős team tag.

Ez a gondolat szoros összefüggésben van a korábban bemutatott bajtársiasság koncepciójával is, tovább erősíti azt: a hasonló értékrenddel bíró, ugyanazon problémákkal küzdő személyek könnyebben megtalálják a közös hangot, amelyre a közösségi programok mind lehetőséget teremtenek. *„Ugyanolyan emberekkel találkoztam itt, mint amilyen én is vagyok. (...) Nemcsak, hogy nagyon ambiciózusok, szeretnének tanulni, ugyanaz az érdeklődési körük, és egyszerre pedig emberileg, szóval nem csak szakmailag, hanem mint emberileg is jó emberek. (...) Közös hangra találtunk, és (...) lehet mondani, hogy nagyon hasonlóak az értékrendünk. (...) Az egyetemen lévő legjobb barátaim mind itt vannak ebben a szervezetben, (...) és akikkel egyébként később el is tudom képzelni, hogy a jövőben valamit csinálunk együtt, szóval ilyen hosszú távú kapcsolatok”* – emelte ki Jani, egy team tag. Reni, egy másik team tag hangsúlyozza: *„Olyan emberekkel kapcsolódok most, akikről tudom, hogy (...) a jövőben velük így lesz közös folytatás, és (...) hosszú barátság”*.

A barátságok generálásának fontosságára Kunda (1995) és Costas (2012) tért ki a „friendship culture” (barátság kultúrája) koncepciójának elemzésekor. Az ebből fakadó individualista és nyitottságra épülő értékek hatására a tagok többre értékelik a szervezetet: nemcsak karrierjüket tekintve, hanem magánéletükre vonatkozóan is hatást gyakorol a diákszervezet, melynek hatására a teljes identitásuk alakul. Ez szintén a „fun culture” általi gyarmatosítás egy kardinális megjelenése – a törekvés szándékossága és irányultsága viszont itt sem egyértelmű: a közös érdeklődési terület már jelentős alapot ad az ismerkedésre, a diákszervezetnek pedig – mint minden emberi közösségnek – érdeke az, hogy a tagok egymás között jól érezzék magukat.

IV.1.3. Kulcsemberek

Több interjúalany is kiemelte, hogy a szervezetben vannak olyan biztos pontnak számító tagok, akik miatt külön motiválttá válnak a TLL-es események látogatására. Ezek a kulcsemberek általában az adott tag mentorai, vagy éppen gyakran visszajáró alumnik, akik sokat tettek a szervezetért akkor, amikor aktív tagjai voltak annak. Mindemellett, megjelentek gondolatok ikonikus tagokra vonatkozóan: ők nem feltétlenül tettek sokat a szervezet előrelépéséért, de jelenlétükkel annyira színesítették a diákszervezeti programokat, hogy egyes tagok követendő példaként tekintenek rájuk (hasonlóan az előbbi két csoportba tartozó tagokhoz).

MENTORPROGRAM

A TLL Diákszervezet rendelkezik saját mentorprogrammal, amely keretében a frissen felvett, mentorprogramba jelentkezett hallgatók kis létszámú (6-8 fős) mentorcsoportba kerülnek, és az első évre vonatkozóan két mentor kapnak maguk mellé, akiknek célja az új tagok támogatása mind tanulmányi, mind közösségi aspektusból TLL vonatkozásában.

„Nagy segítség (...), hogy van konkrét ember, akihez tud fordulni, (...) (segít, hogy) direktben kialakuljanak úgymond barátságok akár. Nekem (...) pozitívnak mindenképpen pozitív volt, mert olyan emberek (voltak a mentoraim), akiket kedveltem, szóval velük szívesen mentem el külön programra, és szívesen kerestem meg őket, ha már csak másra nem, erre hivatkozva, hogy ők a mentoraim” – fogalmaz Tami, egy team tag.

Ezeknek a mentoroknak a célja a segítségnyújtás mellett a szervezetbe való integrálás is. Amint az a fentebb említett gondolatokból is kiderül, gyakorlatilag minden téren elérhetőek az új tagok számára, egy magasfokú bizalom alakul ki a mentoráltakban irántuk. Ez számos, a szervezeti életvilágon keresztül történő potenciális befolyásolási lehetőségnek alapot ad – amennyiben a TLL Diákszervezet értékrendszere szerint „oktat” a mentor, úgy a legbefolyásolhatóbb, frissen felvett tagi réteg megkérdőjelezés nélkül internalizálja a torzított szervezeti értékrendszert.

Itt újra visszanyúlnék a korábban is említett oktatási tevékenység fontosságának kiemeléséhez: már a „*kés éle*” metafora kezdettől fogva történő ismétlésénél előkerült, de mindenképpen újra érdemes felidézni (Fleming, 2005) ide vonatkozó gondolatait az újonnan felvett tagok tanításának fontosságáról: ez a legbefolyásolhatóbb csoport, akik a szervezet fő értékeit a legkönnyebben tudják internalizálni, ezért kifejezetten érdemes tanításukra hangsúlyt fektetni.

ALUMNI TAGSÁG, IKONIKUS ALAKOK

A TLL Diákszervezet értékajánlatának egyik kardinális eleme a közel egy évtizedes kiterjedésű alumni hálózata. A szervezet alumni tagjává a TLL egyetemi programot teljesítő, végzett hallgatók válnak, a diákszervezet ebből a szempontból nem differenciál. Számos interjú során előkerült az, hogy milyen hatást gyakorol az alumnik jelenléte az aktuális aktív tagságra: *„Ha most is egy eseményre érkezik egy alumni, akkor ők mindig úgy vannak ott, hogy ők TLL-esek, és ez egy ilyen örök bélyeg, ami utána ott marad. És ez ilyen összetartó erő, szerintem”* – fogalmaz Niki, a szervezet aktív tagja. *„A megfelelő alumnik hatására sokkal aktívabb voltam, (...) (ez) adott nekem egy elég komoly kezdőrakétát még elsőévesen”* – emeli ki Petra, egy alumni tag.

„Az egyik kedvenc szakmai előadásaim azok, ahol az alumnik beszélnek arról, hogy mégis hogyan alakult az életük, mert nekem ez mindig egy nagy kérdés volt, hogy oké, TLL, oké, tök jó, de ez hogyan határozta meg így az életpályájukat. (...) Amikor beülök ezekre az alumni estekre, (...) nem jutok szóhoz, mert elképesztő, amiken átmentek ezek az emberek. (...)

(...) Egy olyan szemléletmódot adott, meg olyan személyiségfejlődésen ment át az összes ember, (...) ami azért nem egy olyan hétköznapi dolog, mert szerintem, hogyha valaki a TLL-t elvégezte, arról azt tudod mondani, hogy igen, végig csinálta, nem adta fel, és megérdemelte ezt az egészséget. (...) Mindenképpen szeretnék visszajárni alumniként a programokra is. És remélem, (...) hogy ez mindig egy olyan közeg lesz, ahova bármikor visszamehetsz, attól függetlenül, hogy mondjuk már nagyobb a korkülönbség” – említi az alumnivá válással kapcsolatos motivációjára vonatkozóan Reni, egy team tag.

Az utóbbi időszakban a TLL nagyobb hangsúlyt fektetett az alumni hálózat megerősítésére, amelynek ékes példája, a fent említett alumni est koncepciója is. Ezen az eseményen az aktív tagság kerekasztalbeszélgetés-szerűen meghallgathatja az alumni tagok moderált beszélgetését, és ebből tanulhat, inspirálódhat. Természetesen egy ilyen alkalom célja a friss tagságnak való információátadás, amely történhet jóhiszeműen, és történhet szervezeti oktató jelleggel is. Ami biztos, hogy a szervezeti értékek tovább örökítése az ilyen események alkalmával kiválóan megvalósul, a szervezeti életvilág és az egyéni identitás a TLL értékrendszere mentén termeli újra magát. Az alumnik pozitív fogadtatása példaképként emeli ki őket, akikre az újabb tagok felnéznek – az ilyen ikonikus szereplők kulcsfontosságúak a TLL életvilágának újatermelése szempontjából: a jelenlegi tagok olyanná akarnak válni, mint az alumnik (a TLL-es értékek mentén), és a későbbiekben ők maguk is tovább szeretnék majd adni ezt a tudást alumniként a leendő tagoknak – megteremtve a befolyásolt újatermelési ciklusokat.

Hasonló okokból fakadóan szorosan kapcsolódik az alumni léthez az ikonokként említett tagok szerepe is: *„Vannak azért olyan személyek itt a szervezetben, akiről így kb. mindenki tudja, hogy ki az, mert (...) mindenhol ott vannak, és így kb. mindenki jóban van velük. (...) Szerintem így a hangulatot eléggé fel tudják dobni, meg úgymond befolyásolni az embereket, de így jó értelemben, hogy: „ó, ha ő ott van, akkor jövők én is, meg akkor biztos jó hangulat lesz””* – emeli ki Lizi, a közösségi team tagja. *„Annyira nem mennék ilyen TLL-es eseményekre talán, (...) (csak azokkal, akik) velem egyidősek, vagy akikkel együtt szenvedtünk végig a TLL-en, szóval például az, hogyha (az adott ikon-alak) ott van, az ilyen tők megnyugtató, mert tudom, hogy jó, ha (az adott ikon-alak) ott lesz, akkor biztos jó lesz, de az elsőkkel még nincs ilyenem, (...) őket még nem ismerem, meg nincs annyi közös emlékün”* – emeli ki Szonja, egy TLL alumni.

Ez utóbbi két, ikonokra vonatkozó gondolatból ugyanaz következik, mint az alumnik esetében: a TLL meghatározó egyéniségei hatással vannak más tagokra, így a szervezet számára megnyerésük és „alkalmazásuk” kiemelt fontosságú. Erre a diákszervezet kellő hangsúlyt is fektet: *„Akárhányszor szervezünk táborokat, (...) mindig számolunk azzal, hogy igen, jönnek az alumnik, keressük fel az alumnikat, és nagyon gyakran vissza vannak hívva az alumnik is”* – emeli ki Reni, a közösségi eseményekért felelős team tagjaként.

Az alumnik által biztosított szervezeti tanítás újfent kapcsolható a korábban részletesen bemutatott Fleming-i szervezeti oktatás fontosságához (Fleming, 2005). A szervezeti értékek internalizálása egy motiváló, jó hangulatú közösségben a „fun culture” alapja – ami a gyarmatosítás vonatkozásában kardinális aspektus.

Fontos megjegyezni, hogy a két fentebb említett, ikonokra vonatkozó idézetet áttekintve még az életvilágot konstruáló elemek szinergiája is megjelenik: az első idéző meg is nevezi az ikonok befolyásolási potenciálját, míg a második alany „szenvedés” -ként tekint vissza a program nehézségeire – megjelenítve a korábban kifejtett „többletmunkából fakadó fejlődés” koncepcióját. Ezek alapján is egyértelművé válik az, hogy a TLL Diákszervezet mindennapjaiban az életvilágot befolyásoló aspektusok nagy számban, egymással erősen összekapcsolva vannak jelen. Például, a szervezeti oktatás, mint egy eszköz; a kulcsemberek, mint egy másik eszköz; és a szenvedés/ küzdelem, mint egy érték hármas összessége a valóságban úgy jelenik meg, hogy az alumni tagok a küzdelem és a szenvedés hosszú távú hasznosságának ideológiát hirdetik a fiatalabbaknak. Ez utóbbi példa szoros összefüggésben van a korábban említett bajtársiasság koncepciójával is a TLL Diákszervezet vonatkozásában.

IV.1.4. A szervezeti menedzsment működése

Érdekes áttekinteni, hogy hogyan működik a TLL Diákszervezet menedzsmentje, hiszen ez a réteg (és folyamat) az, amely a szervezeti identitásszabályozó mechanizmusokat alakítja és irányítja.

NORMATÍV KONTROLL

Elsőként érdemes a dominánsan alkalmazott kontrollmechanizmust áttekintenünk. A korábban ismertetett irodalmakból (Fleming, 2005) (Fleming & Sturdy, 2009) megtudhattuk, hogy a „fun culture” koncepcióját leginkább támogató mechanizmus a neo-normatív kontroll. Ez a koncepció a nevéből fakadóan is a normatív kontroll egy újszerűbb, továbbfejlesztett változata, mely a munkahely és a magánélet közötti határok elhalványítására törekszik, és a tagok teljes elköteleződését és a szervezetbe való beintegrálódását motiválja.

Felidézve az áttekintett differenciákat, a normatív kontroll a neo-normatív kontrollhoz képest annyiban konzervatívabb, hogy a tagokat a szervezeti kultúrával és a szervezeti értékekkel integrálja, nem pedig a teljes személyes identitásuk mentén – kiterjedését és intenzitását tekintve alacsonyabb szinten integrál, mint a neo-normatív kontroll, így az identitásszabályozás is alacsonyabb szinten valósul meg.

A kontrolltípus vonatkozásában érdemes néhány interjúalany gondolatait kielemezni: „Szerintem a hierarchia úgymond alján lévő tagok nem nagyon érezhetik azt, hogy a magánéletük összefonódna a diákszervezettel. Szerintem talán ez inkább szakkollégiumra lehet jellemző, de diákszervezetekben inkább az elnökökre. Vagy akár más diákszervezetben – ahol picit máshogy néz ki a hierarchia – ott a felsővezetőknél látom azt, hogy tényleg napi szinten kell vele foglalkozni, és az idejüket a diákszervezethez kell igazítani, és nem a diákszervezetet kell a saját magánéletükhöz kell igazítani. (...) Nem érzem egyébként azt, hogy úgymond az életem részévé válhat.” – fogalmaz Jani, egy team tag. Lizi, egy másik team tag a TLL-re vonatkozóan kiemeli: „Nekem az egyetem inkább ebből áll. Én magát az egyetemet itt hagytam volna, ha ebben a szervezetben nem vagyok benne. (...) Ezzel így nagyon megtaláltam, hogy mi érdekel, meg így egyetemen belül a kis közösségem is. (...) Alapból azért jelentkeztünk, (...) mert szeretnénk ezt csinálni, (...) de egyébként meg nem kötelező semmi”.

Reni, egy harmadik team tag a következőt hangsúlyozza, összehasonlítva a TLL által megkövetelt jelenlétet és elvárásokat egy másik olyan diákszervezettel, amelynek korábban tagja volt: „Azt látom, hogy a TLL-ben abszolút arról van szó, hogy azt csinálod, ami neked jól esik, ami neked belefér. (...) Mindig azt érzem, hogy ha én kihagyok valamit, azt úgy tudom kihagyni, hogy nem társul hozzá rossz érzés senki irányából. Nem kell magamat azért szégyenkezve érezni, mert én nem megyek el egy olyan eseményre, amit nem szeretnék. Persze van, hogy azt mondják, hogy sajnáljuk, meg nagyon szerettük volna, de én azt is látom, hogy a másik szervezetben hogyan reagálnak arra, hogy te valahol nem jelensz meg. (...) Azt éreztem, hogy kizsigerelnek. Itt meg (ennek) szöges ellentéte”.

A kontrolltípus elemzésének kiváló eszköze az, ha a szervezet által képviselt domináns értékek mentén vizsgáljuk meg a tagi ellenállást. A korábbiakban szó esett arról, hogy a TLL közösségi programjainak szerves része az alkoholfogyasztás. Két alkoholt nem fogyasztó tag gondolatait érdemes jelen esetben kiemelni: „Senkit nem kényszerítenek soha semmire. Ilyen nincs. (...) Alkoholt ugye nem ittam, (...) persze próbáltak (...) rávenni a többiek, nem ment. Utána jöttek az új évfolyamok, ők se értették, de akkor már az én évfolyamom mondta nekik, hogy hát igen, a Petra nem iszik, fogadjátok el, kész” – emelte ki Petra, a szervezet alumni tagja.

A szervezet jelenleg aktív tagja, Niki a következőképpen fogalmaz: „*Valamilyen szinten már megszoktam azt, hogy mindig ezt kérdezzetik, hogy „Na de miért nem iszol csak egyet?”*, ami máshol ugyanúgy zavar, mint itt. De (...) (itt) azért többen előfordulnak, mint talán egy bármilyen másmilyen diákszervezetben azok, akik mondjuk azt mondják, hogy nem. Az idézetekből látszik, hogy a domináns életvilágkonstruáló identitásmunka-elem megtagadása sem jár negatív következményekkel – ismert, támogatott (és nyomást is gyakorol) ez minden tag számára; de amennyiben valaki nem szeretné csinálni, mondhat nemet negatív következmények nélkül.

A vezetők is hasonlóan vélekednek a kontroll kiterjedtségéről és intenzitásáról: „*Szerintem, ami ilyen volt, az az idei első közgyűlésen volt, hogy beszélnem kellett a programokról. Mindenki előtt a közgyűlésen. (...) Az volt az egyetlen, amit nem akartam, de meg kellett (csinálnom)*” – emeli ki a szervezet egy vezetője, Viki. Egy másik vezető, Laci így fogalmaz: „*Azt viszont nagyon szeretem ebben a közösségben, hogy nem erőszakolunk rá semmit senkire. A táborokban mindig figyelünk: hogyha mondjuk játékok vannak, akkor elmondjuk mindenkinek, hogy semmi nem kötelező. Volt már, hogy valaki nem csinált valamit, és nem az volt, hogy ment a mutogatás, hogy ő a fura gyerek, mert, nem itta meg a gumicukros vodkát*”.

Láthatjuk, hogy a TLL Diákszervezet esetében a személyes integrációt tekintve a normatív kontroll klasszikus, szervezeti értékek integrálására vonatkozó hatása éri el a tagokat – a szervezeti tevékenységvégzés és a mindennapok nem igénylik a személyes identitás teljes alárendelését a diákszervezetnek, ellenben megkövetelnek több területen is többleterőfeszítést és erős összetartozás-érzést is generálnak a tagok körében: „*Akármikor mentem órára, (a TLL-esekkel) sokkal szívesebben beszéltem, mint az összes többi szaktársammal, meg szívesebben ültem melléjük. (...) A végén, (...) amikor már azt éreztem, hogy jó, lassan vége a TLL-nek, és hogy már lassan alumni leszek, akkor sokkal szívesebben mentem a közösségi programokra, szóval hogyha olyan is volt, hogy ütközött valamivel, akkor inkább lemondtam azt a másik programot és mentem a TLL-esre, mert úgy voltam, hogy nekem ez kell, meg hiányzik, meg hogy ez így nagyon jó*” – emelte ki Szonja, a TLL egy alumnija.

Fontos megjegyezni, hogy a felidézett „fun culture” kultúrát bemutató irodalmak esetében a neo-normatív kontroll jelent meg, a TLL Diákszervezet esetében pedig az enyhébb integrációs szintet eredményező normatív kontroll. Ennek több oka is lehet, de elsősorban a tagi motiváció lehet a döntő érv: míg a szakirodalomban elemzett vállalati kultúrákba való tartozás a tagok megélhetését befolyásolta (az adott szervezettől, cégtől kaptak fizetést), úgy egy egyetemi diákszervezet esetében ilyenről nem beszélhetünk.

Ez a diákszervezeti tevékenység egy fakultatív lehetőség, amelyben a mulasztás nem jár a személyes megélhetést veszélyeztető szankcióval, következménnyel (például a sokat hiányzó, vagy a szervezeti értékek követését megtagadó tag elbocsátásával) – mondhatni nincs akkora tétje a szervezeti jelenlétnek, integrációnak, hogy igényelje a neo-normatív kontroll rendszerét.

NEPOTIZMUS

A jellemző menedzsmentfolyamatok mellett fontos bemutatni egy kardinális megfigyelésemet a TLL Diákszervezet vonatkozásában. A szervezeti életvilág alakulását (és alakítását) nagyban befolyásolja az, ha a vezetőségen belül hiányzik a döntések felülvizsgálata, akár nagyobb viták, konfliktusok árán is – ez rendkívül releváns esetben, tekintve, hogy egy összetartó baráti kör alkotja a legmeghatározóbb részét a vezetőségnek. Ennek okán, a szervezetben megfigyelhetőek a nepotizmus jelenségére utaló jelek. A nepotizmus jelenségét alapvetően a családtagok irányába történő kivételezéssel azonosítjuk (Merriam-Webster, 2024), mely szerint a vezetői tisztségeket nem az arra potenciálisan érdemesebb, adott területeken jobban teljesítő jelöltek kapják meg, hanem a döntéshozói réteg közeli rokonai, barátai.

A TLL Diákszervezetben egyértelműen kirajzolódott az interjúk alapján, hogy a vezetőséget egy erősen összetartó baráti kör dominálja: *„Több embertől is hallom, hogy (...) nem érzi magát annyira a (TLL) részének, (...) mert egy baráti kör leuralta, és ha abban nincsen annyira benne, akkor kicsit idegen az egész. (...) Igen, ezt határozottan érzem (negatív hatást a jelenlegi működésre vonatkozóan), mert egyszerűen egy baráti körben nem tudnak konfliktusokat megbeszélni, mint egy normális operatív szervezetben. (...) Van a jó oldal, amikor nagyon jól meg tudják beszélni a konfliktusokat, meg van ez az oldal, amikor nem beszélnek meg a konfliktusokat, mert megbántanak egymást. Szerintem ez még mindig probléma lenne, hogyha nem dolgozna rá pluszban a vezetőség arra, hogy ne kelljen inkább konfliktust megbeszélni, tehát konfliktuskerülés szerintem nagyon aktívan van.”* – fogalmaz meg kritikát a vezetőséggel kapcsolatban Isti, a szervezet alumnija.

A nepotizmus a kommunikatív cselekvés optimális működését károsítva egy erős útfüggőséget generál a szervezet számára, mely során a dialógus hiányával a társadalmi normák sérülnek a baráti kör értékei mentén. A problémát jelen berendezkedés esetében az okozza, hogy nincs kritikai reflexió (Hidegh, 2015), és nem valósul meg a kommunikatív racionalitás sem: ezeket csak a vita eszközével lehetne kiaknázni. A konfliktusmentes vezetői környezet számos előnye ellenére a szervezet számára mindenképpen előnyösebb lenne a személyes kapcsolatok kizárása a vezetőségből és a viták alkalmazása, ám a diákszervezet fentebb bemutatott magánéletbe integrálódási képessége erősebb, mint a gazdaságilag és társadalmilag optimális normák.

IV.1.5. Saját szervezeti jelképek

A közösségépítés egy kardinális elemeként jelent meg az interjúk során a közös TLL-es identitást generáló saját szervezeti „termékek” palettája. Ennek legfőbb komponensei a merch termékek (TLL-es pulóver, TLL-es póló); a TLL beavatási eskü a frissen felvett hallgatók számára az őszi bevonó táborban; a TLL koktél és a TLL shot (hosszú-, illetve rövidital saját recept alapján); a jellegzetes TLL kártyajátékok; továbbá a szervezeti eseményeken való extra teljesítménnyel elnyerhető egyéb termékek (például TLL-es bögre).

„Amikor például a táborban vagyunk, és mindenki felveszi a pulcsit, akkor lehet érezni (...) azt az erőt, ami összetartja a diákszervezetet, merthogy nem tudom, van egy tárgyi valami, ami szemmel látható, és igen, szerintem feltüzeli a hangulatot” – emeli ki Jani, a TLL egy team tagja. *„Igazából először furcsa volt, mert egy kicsit ilyen szektás hangulatot keltett, de most már csak az van bennem, hogy mennyire összetartozik ez az egész, és például múltkor megnéztem a honlapot is, (...) és ahogy ott volt a tavaszi tábor, (...) felsorakozva egy csomó ember, mindenki kében – csak azt tudtam leolvasni róla, hogy ők tényleg a diákszervezethez tartoznak, ők tényleg szeretnék ezt”* – fogalmaz Livi, a szervezet elsőéves team tagja. *„Nagyon tetszik az a bögre, és nagyon jó érzés lenne, ha lenne egy agyagbögrém, és ez egy olyan dolog, amit nem lehet csak úgy megkapni. (...) Picit így azt érzem, hogy valamennyire az identitásom része, főleg így jelenleg. (...) Én ezt meg szeretném szerezni magamnak, (...) akár egy esemény győzelemmel”* – fejezi ki Viki, a szervezet egy vezetője.

Azzal, hogy a TLL Diákszervezetnek sajátmárkás termékei vannak, szimbólumrendszert tud kialakítani, melynek alapja az összetartozás és a közös identitás. Az interjúalanyok kiemelték, hogy minden esetben pozitív és megerősítő hatással van rájuk az, ha együtt látják a hozzájuk hasonló öltözetű embereket. Emellett, a már kellően integrált tagok számára extra intrinzik motiváció jelenik meg az egyes limitáltan elérhető „termékek” iránt (a bögrét csak kiemelt aktivitással, vagy verseny-eseményeken való győzelemmel lehet megszerezni; az italok – mivel titkos TLL-es recept alapján készülnek – csak a TLL-es eseményeken fogyaszthatók, a játékok – mivel speciális TLL szabályokkal játszó – csak TLL-es eseményen átékelhetők). Mindez hozzájárul a tagok szervezetbe való integráláshoz és a tagi identitás alakításához is, ezáltal a szervezeti kultúra megerősítéséhez és az érzelmi kötelékek kialakításához.

IV.2. A szakmai partnerek tevékenysége, képzési rendszere

Fontos felismerni, hogy a diákszervezeti életvilág gyarmatosítási jelensége ezen szervezetek vállalati partnerei számára előnyös. Azzal, hogy a közösségi értékek pozitivitása és befolyásolt jelentésadason keresztül identitásalakítása mentén a tagok számára kialakul az a felfogás, hogy a TLL képzései csak számukra előnyösek lehetnek (hiszen a TLL is előnyös), megvalósulhat a tagok tanulási folyamatának és képzés-fejlesztésének gyarmatosítása a vállalatok által. A továbbiakban az ehhez kapcsolódó releváns felismeréseimet mutatom be, fókuszban a vállalati partnerek tevékenységének a tagság általi megélésével.

IV.2.1. A fakultatív képzések jelentősége

Az egyik legfontosabb eleme a diákszervezetek és vállalatok együttműködésének az, hogy a vállalatok képzéseket tartanak az iparágukban tevékenykedő szervezeteknek. Ezeknek a képzéseknek az anyagát ők maguk rakják össze, semmiféle általános iparági vagy akadémiai előírásnak, elvárásnak nem kell megfeleljenek. Lévén a diákszervezetek túlnyomó többsége (a TLL Diákszervezet is) nonprofit alapon működik, elérésüket tekintve a legsikeresebb vállalatok azok, amelyek a diákszervezeti tagok számára költségmentesen garantálják az oktatást.

Azon túl, hogy a tagok számára ingyenesek a tanulási lehetőségek, más szempontból is érdemes rugalmasságot és szabadságot biztosítani a vállalatnak – szem előtt tartva, hogy a diákszervezetek fakultatív lehetőségek az egyetemi hallgatóknak. Ezekben a hallgatók nem azért vesznek részt, mert muszáj, hanem például a „fun culture” miatti jó érzés, illetve az egyező érdeklődési területük miatt. Éppen ezért, egy optimális együttműködés alapja egy olyan kooperáció, amelyben a vállalat olyan képzés- és elvárásrendszert támaszt, amelyben a tag nem érzi magát túlterhelve, és ezt az extra tanulást is pozitív időtöltésként fogja fel.

Niki, a szervezet aktív tagja erre vonatkozóan kiemeli: *„Amennyit akarsz, annyit veszel ki, vagy amennyit beleteszel, annyit veszel ki, tehát a lehetőséget felkínálja arra, hogy részt vegyek akár húsz darab szakmai eseményen, hogy ha akarok, és csináljak plusz dolgokat, de nem kötelező elvárásként, tehát nem, mint teher, hanem mint lehetőség”*. A diákszervezeti tagok számára érdemes rugalmas, általuk preferált módon megtartani az adott kurzust, tekintve, hogy egy fakultatív lehetőségen (TLL) belüli fakultatív lehetőség ez a képzés. A továbbiakban bemutatom azt, hogy általánosságban hogyan is zajlik egy ilyen képzés-fejlesztési alkalom.

IV.2.2. A tipikus vállalati szakmai alkalom

Korábban több alkalommal is kiemelttem, hogy mennyire fontos a frissen csatlakozott hallgatók oktatása. Ez nem csak a TLL Diákszervezeten belül kardinális téma, de a vállalatok számára is, hiszen ugyanúgy ők is felismerik, hogy ez az a réteg, amelyik a legkönnyebben tanítható – ráadásul, nekik még előzetes munkatapasztalatuk sem nagyon van, így nem tudnak negatív referenciával élni a vállalat tevékenysége felé. Ennek következtében, ha a vállalat kellően pozitív képet alakít ki magáról a szakmai alkalmakon, úgy a könnyen befolyásolható diákszervezeti tagságból futószalagon termelheti ki saját magára az általa már előre betanított munkaerőt. Egy ilyen elsőéves, frissen felvett team tag, Livi a következő képet látja maga előtt: *„Ez opcionális, bárki eldöntheti, hogy mi érdekli őt. Mivel azok az emberek mennek ezekre az előadásokra, akiket érdekli a cég, vagy csak nem tudják eldönteni, hogy mi érdekli őket, szerintem számukra nagyon fontos az, hogy belátást nyerjenek különböző cégekhez és el tudják dönteni, hogy mi is, ami ebből őket megfogja, mert azon felül, hogy például a szakmai része az teljes mértékben rájuk van szabva, lehet, hogy magának a vállalatnak a hangulata, a kultúrája az mégsem kompatibilis velük.”* – a tagságnak megvan a döntési szabadsága arra vonatkozóan, hogy az általuk preferált témát és vállalatot fakultatívan kiválasszák. Erre megjelenik egy igény is a TLL-es tagok részéről, hiszen tisztában vannak a diákszervezet azon előnyével, hogy az itteni tevékenységvégzéssel az általuk előnyben részesített vállalathoz egyenes úton bekerüljenek.

„Mindig az előadás fő témáján felül megmutatták, hogy milyen is a cégben dolgozni, a céges kultúrát azt minden előadáson, amin voltam, azt elmondták eddig. (...) Ahogy beszéltek róla, nagyon érződött, hogy át szeretnék adni, hogy milyen is a céghez tartozni, hogy milyen is benne lenni.” – a szervezeti kultúra pozitív megismertetése is kiváló megjelenése a vállalati befolyásolási törekvéseknek.

„Általában azokat mesélik el, (...) hogy milyen programok vannak pluszban a cégben, ami ilyen összetartozást szeretne magával hozni. Milyen is egy napjuk, mit várnak el a munkavállalóktól – mikor járjanak be, ez mennyire rugalmas –, (...) (illetve) milyen csapatépítők vannak ezen felül. (...) Annyi mindent mesélnek erről.” – egészíti ki gondolatait Livi arra vonatkozóan, hogy mennyire gyakori ezeken a TLL-es szakmai alkalmakon az, hogy a vállalati képviselők nem a tananyagról, hanem a saját cégükről és az abban fellelhető munkakultúráról beszélnek.

„Voltak olyan előadások, ahol nagyon komolyra vettük a hangsúlyt, mert szerintem vagy az volt, hogy egyedül jött, vagy valaki valamilyen vezetőjével jött talán (...) szerintem érezte mindenki azt, hogy itt komolyság van, meg figyelni kell. De, amikor olyan munkatársak jöttek el, akik egyenlő szinten voltak, és egy munkakörből, vagy munkafeladatcsoportból jöttek, (akkor) ők belevittek vicceket, még nagyon lazán kezelték. Használtak ilyen káromkodásokat is, amivel így közelebb lehet kerülni a hallgatósághoz.” – a vállalati hierarchia, és az ottani viselkedéskultúra-elemek is kiválóan felismerhetők a vállalati szakmai alkalmak során.

„Tudni szeretnék volna, hogy (...) milyen kérdések vannak egy ilyen fiatalban, aki éppen a pályaválasztás előtt van, vagy éppen valamilyen orientáció előtt van, és hogy mik azok, amik érdekelnek, mikre kéne kitérni jobban, vagy milyen kérdéseket kell megválaszolni, amit esetleg nem világosan tisztáztak. És szerintem abban is nagy szerepet játszik, hogy kapcsolatot teremtenek, hogy a beszélgetés az minden szempontból egy felszabadultabb élmény, mint egy előadást hallgatni, és így szeretnék volna minket is kényelmesebb helyzetbe helyezni.” – a vállalati képviselők mindent megtettek annak érdekében, hogy felmérjék a tagi igényeket: ezzel egy pozitív érzést generálva a résztvevőkben, és fenntartva azt, hogy a tagság határozza meg a saját igényeit. „Negatívumot nem mondanak szerintem. Vagyis, ha mondanak, akkor az eddig úgy fordult elő (...), hogy csak így kicsúszott. Mármint, hogy „hát igen, ezt is csinálhattuk volna másképp”, és akkor ezt így bemutatják, szóval nem úgy érzem, hogy el akarnák titkolni, hanem csak úgy, hogy inkább a pozitívumokat emelik ki.” – egészíti ki gondolatait Livi arra vonatkozóan, hogy milyen témák kerülnek elő az egyes TLL-es szakmai alkalmak során.

„Különböző kurzusokra lehet jelentkezni, és ez is szerintem nagyon jó lehetőség, mert például voltam is egyen, és ahogy az irodába kellett bemenni, ott tartották ezt a kurzust, és hogy ott is megismerkedünk, ezért én úgy érzem, hogy ez a szervezet többletlehetőséget fog nekem nyújtani az elhelyezkedéssel kapcsolatban is a jövőben is és most is.” – a vállalat törekszik arra, hogy a tagok komfortzónájukból kilépve – elhagyva az általánosságban a kurzusokra használt egyetemi tantermeket (és ezzel a tagokat befolyásolhatóbbá téve) – személyesen is meglátogassák az irodájukat. „Ott mondták, hogy direkt nekünk készültek gyümölcsökkel, meg ételekkel, meg vannak tollak, meg minden. (...) Nagyon jó, hogy tényleg nem csak odamentünk, valakit odarángattak, (...) hogy „jó, tartsa meg ezt a kurzust, utána mehet mindenki amerre lát”, hanem tényleg készültek erre, hogy mi itt leszünk és ez olyan érzést keltett, mintha tényleg foglalkoznának azzal, hogy mi hogyan érezzük magunkat a cégen belül.” – a vállalat az irodalátogatás élményét kivételesen pozitívvá teszi különböző extra motivációs eszközökkel (például cateringgel): ez a tagban a vállalati munkavégzést ezzel a pozitív érzéssel azonosíttatja.

A fentebb említett gondolatok tökéletesen mutatják be a vállalati partnerek által biztosított diákszervezeti képzés-fejlesztés mindennapjait a TLL-ben. A diákszervezeti tagság számára az adott vállalatok számos szakmai kurzust meghirdetnek lehetőségként. A rendelkezésre álló képzésekből a tag maga szabadon választhat aszerint, hogy mely cég és mely téma érdekli. A vállalatok felismerik ezt a hallgatói szabadságot, és együtt is élnek vele: nem rendelnek negatív következményt a nem teljesítéshez, és a szakmai alkalmakat a lehető leginkább élvezhetővé teszik. A tananyag mellett előkerülnek az oktató-hallgató hierarchikus viszonyt enyhítő elemek (például beszélgetések, az előadó emberi oldalának bemutatása), amelyek mentén a tag önszorgalomból, saját akaratából vesz részt az adott képzésen. *„Nem teherként fogom fel, hanem egyszerűen élvezem, hogy ezt csinálom.”* – emeli ki Lizi, a TLL team tagja.

Fontos újra felidézni, hogy a vállalati partnerek teljes szabadságot kapnak ahhoz, hogy meghatározzák a kurzusok során előadott oktatási anyag tartalmát – semmilyen kontrollmechanizmusnak nem kell megfelelnie a bemutatott tananyagnak. Miután a vállalati partner elérte azt, hogy a diákszervezeti tag önkéntes alapon vesz részt a kurzusán, elkezd a teljes mértékben a saját érdeke szerint alakított „tananyag” átadását. A szakmai értékek már kezdettől fogva a vállalat számára releváns tudást fedik le, de idővel megjelenik a vállalati munka- és teljesítménykultúra elemek átadása (előadói magatartásminták és történetek segítségével) is, melyek szinte kizárólagos pozitív bemutatása a tagban az ideális munkakörnyezet koncepcióját is kiépíti. Ezáltal a diákszervezeti tag nemcsak szakmailag, hanem közösségileg is lenyűgözésre kerül, ezáltal elkészül az a bizonyos „futószalag”.

IV.2.3. A vállalat saját jelképeinek megjelenése

Fontos kiemelni a vállalat oldaláról zajló közösségteremtési és odatartozási élményért tett törekvéseket is. Már Fleming (2005) szervezeti értékek internalizálásáról szóló elméletében, illetve a TLL közösségépítésénél is előkerült a saját márkás termékek és a csak a szervezeti aktivitással elérhető egyéb javak fontossága és pozitív hatása, de mindezek a vállalati oldalon is előkerülnek, megerősítve ennek a koncepciónak a kiváló funkcionalitását.

„Volt egyszer, (...) amikor direkt hoztak szendvicseket, meg ilyen üdítőket, és azokon a szendvicseken, (...) ilyen kis csomagolópapíron rajta volt a kis logójuk.” – emlékszik vissza az egyik szakmai eseményre Jani, a TLL egy team tagja. *„Volt olyan is, hogy ilyen kis kinyomtatott szórólapokat, (...) a cégből tollakat meg kisebb jegyzetömböket, (...) osztogattak, meg hát, nyilván a logójuk (rajta volt) a prezin, az is ilyen befolyásoló, hogy beleszövődik a fejedbe: láttad már, hallottál róla.”* – teszi hozzá Dóri, a szervezet alumni tagja.

Az eddigiekből láthatjuk, hogy a vállalatok a TLL-partnerségbe költségmentes oktatással, befogadó közösség látszatával, sajátmárkás termékajándékokkal, illetve cateringgel is beszállnak. A legfontosabb elem azonban a még csak most következő álláslehetőség-biztosítás.

IV.2.4. Álláslehetőségek biztosítása a tagok számára

A vállalatok legfontosabb célja a diákszervezetekkel való együttműködésben az, hogy a későbbiekben az általuk képzett hallgatók a munkaerőpiacra lépve náluk helyezkedjenek el. Éppen ezért, kardinális jelentőségű, hogy a tagság számára már a közvetlen elérési felületen – a szakmai alkalmakon – hirdessék magukat és lehetőségeiket.

„A presi megvolt, és akkor utána egy ilyen kis részt (mondtak), ami kitért arra, hogy miért menő amúgy náluk dolgozni.” – emeli ki Dóri, a TLL alumnija. „Mindig van egy ilyen kis promó, így minden előadás elején szerintem. Most például (az adott partnervállalat) két héten keresztül jött ide, de attól még mindegyik előadáson elmondta, hogy ők kicsodák, és a top nem-tudom-miben benne vannak.” – teszi hozzá a szervezet egyik vezetője, Juci.

„Például megemlítették, hogy a mi gyakornokunk most már nem tudom, mit csinál (...) (és) egy év alatt már nem csak gyakornoki, hanem már a nem tudom milyen menedzseri feladatokat is el tudja végezni. (...) Általában igyekeztek mindig az adott témára fókuszálni, mint szakmai témára, de valamennyire benne volt mindegyik előadásban, hogy milyen jó ez a cég, és hogy „gyertek ide hozzánk”. (...) Ha nem is nagyon közvetlenül, de így valamennyire szerintem mindegyikben benne volt.” – gondol vissza Jani, egy team tag.

A TLL vállalati partnerei aktív erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a hallgatóság náluk helyezkedjen el. A korábban említett bizalomépítő-tényezők megkoronázása az álláslehetőség meghirdetése a tagság számára.

IV.3. A diákszervezeti életvilág újratermelődése és a gyarmatosítás

Az előbbiekben bemutattam azt a TLL-ben a „fun culture” jelenségét és hatását; illetve azt, hogy hogyan zajlik a vállalati partnerek által a saját célrendszer szerint zajló partnerség a diákszervezettel. Ellenben, kardinális jelentőségű az is, hogy mindezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz, és hogyan is valósul meg a gyarmatosítás és az identitásszabályozás. A továbbiakban két aspektusban ismeretem ezek összekapcsolódását (a diákszervezeti életvilág gyarmatosításának jelenségét és jelentőségét) fókuszban a TLL Diákszervezettel és annak vállalati partnereivel. Először bemutatom azt, hogy szervezeti szinten, mint közösségben hogyan alakul a közös identitás, majd ugyanezt egyén szintjén is elemzem.

Kiemelt jelentőségű áttekinteni a kutatásom eredményeit olyan vonatkozásban is, hogy a közösségi szabályozás, és a vállalati partnerek által befolyásolt szakmai képzési rendszer milyen hatással van a szervezet kultúrája, a tagok közös identitására.

Ehhez az elemzéshez a Habermas (2011 [1981]) által kidolgozott, Hidegh (2018a) által értékelt gyarmatosítási keretrendszert fogom alapul venni. Eszerint a tézis szerint a szervezeti életvilágot három konstruáló folyamat mentén lehet a gyarmatosítási törekvések szerint szabályozni: *kultúraépítéssel, csapatépítéssel, illetve identitásszabályozással.*

IV.3.1. Kultúraépítés

A kultúraépítés vonatkozásában a következő fontos gondolatok hangoztak el: *„(A kés éle) azt jelenti, hogy ha bemész egy órára, ahol találkozol azokkal a társaiddal, akik nem csinálják a TLL képzést, akkor a feladat, amit öt perc alatt elvégzel, ők még a kilencven perc végén is csak a felénél vannak (...), ami így akarva, akaratlanul is egy kicsit ilyen fensőbbbségi érzést szül az emberben. (...) szerintem ez a TLL-eseknél nem társul nagyképűséggel, (...) inkább (ez) ilyen visszacsatolás, hogy megérte, hogy az első két-három félévben többet szenvedtünk, viszont azért szenvedtünk, hogy utána már tényleg kiemelkedjünk a többiek közül.”* – fogalmaz Laci, a szervezet egy volt vezetője. *„(A kés éle) a legjobb rész a kenéshez, meg a vágáshoz. Szóval abszolút azt jelenti, hogy a TLL valami olyan plusz, ami által mondjuk a munkaerőpiacon is ott leszel az élvonalban, vagy ott lehetsz.”* – emeli ki Dia, a szervezet aktív tagja. Laci, az előbbiekben említett vezető így értékeli a vállalati partnerek által tartott kurzusokat: *„Szerencsére a kurzusok olyan kurzusok, amikre szívesen szánsz időt, és hogyha sok időt kell vele tölteni, akkor azt nem veszed észre, mert szívesen csinálod, és szerintem ezt nem fogod fel ilyen nyűgnek.”*

A korábbi részekben bemutatott idézetekből, illetve az előbbi gondolatokból is egyértelműen látszik a TLL Diákszervezetben a kultúraépítés eszközeinek (jelentésadás, értékrendszer befolyásolás) kardinális jelenléte. A TLL-ben kulcsmetaforaként megjelenő *„kés éle”* mottó újratermeli a tagság fejében az elitizmust és a szakmai kiválóság érzetét, mindezt a többlet-oktatás magyarázatán keresztül. Emiatt a tagok számára intrinzik motiváció jelenik meg a szervezet partnervállalatai által tartott kurzusokon (hiszen emiatt a többlet miatt (is) lesznek ők még többek, mint társaik). Ezeken a képzéseken pedig ebből a belső motivációból fakadóan megkérdőjelezés nélkül fogadják be a vállalati partner által egyénileg szabályozott tudást.

A szervezeti tagok oktatása kiemelt fontosságú a teljes írásomra vonatkozóan, hiszen kétféleképpen is relevanciát gyakorol a tagságra: nem csak a szervezeti belső értékek tekintetében, hanem a vállalati partnerek által biztosított külső szakmai tudás aspektusából is. A tanítás kiemelt fontosságáról Fleming (2005) ír: a diákszervezeti hallgatóság fiatalságából és pályakezdő létéből fakadóan könnyen befolyásolható, ezért társadalmi szempontból kiemelt fontossággal bír a diákszervezeti információátadás. A diákszervezet két szempontból is megtöri az oktatási szabadságot: mind a szervezeti tudás, mind a vállalati partnerek által átadott tudás befolyásolt, a tagok számára társadalmi aspektusból torzított.

A kultúraépítés második kardinális megjelenése a TLL Diákszervezet saját jelképein keresztül értelmezhető. Kinga, a TLL team tagja így gondolkodik azzal kapcsolatban, hogy miért szeretne magának TLL saját márkás merch termékeket: *„Szerintem részben azért, mert láttam másokon is, ez volt a legelső benyomásom. (Amikor) másokon is láttam ezt a TLL-es merch-et, akkor így megtetszett, és részben akkor még azt hittem, hogy ez ilyen peer-pressure, vagy ilyen közösségi nyomás, (...) de aztán nem tudom, most már igazából így szeretem ezt a közösséget.”* Ezt Emese, egy másik team tag egészíti ki: *„Tökre tetszett, hogy mindenkinek van, meg akkor táborba is lehet vinni, meg így tényleg akkor így van ilyen kézzelfogható dolog, hogy akkor én most itt vagyok, vagy így a közösség tagja vagyok.”* A szervezet egy alumniája, Szonja a következő metaforával él a csoportos merch termékek viselete láttán a TLL-ben: *„A hupikék törpikék (jut eszembe). (...) Jót jelent számomra, mert az is egy ilyen kis, összefonódott közösség egy kis faluban, és úgy érzem magunkat is néha”.* Ezt a gondolatot fontos kiegészítenem azzal a megjegyzéssel, hogy a TLL Diákszervezetének dominánsan alkalmazott színe a kék. Ezekből, illetve a korábbi fejezetekben leírt idézetekből is megfigyelhető a saját márkás, csak a szervezet részeseként megszerezhető termékek jelentősége. A tagság számára ezen termékek a TLL közösségéhez tartozást szimbolizálják, viseletükkel a tagok megerősítést kapnak arról, hogy ennek a közegnek a teljes értékű tagjai. Az összetartozást szimbolizáló szervezeti termékek jelentőségéről Fleming (2005), illetve Fleming és Sturdy (2009) írásaiból már olvashattunk, de érdemes felidézni újra ezt a hatást: a diákszervezeti kontextus esetében a dress code a „fun culture” kiépítésének egyik legjelentősebb eleme, amely a munkahely és magánélet határainak elhalványítására szolgál. A tagok öltözködése a magánéletük meghatározó aspektusa, de azzal, hogy többek között a szakmai eseményeken is (például a szervezeti táborba meghívott vendéglőadó bemutatóján) ezekben a merch termékekben jelennek meg, a határok elmosódnak. Mindez a vállalati partnerek számára azt jelzi, hogy ez a hallgatói kör egységesen kezelhető karrierorientáció szempontjából.

Fontos megemlíteni azt is, hogy hogyan jönnek létre és maradnak fenn ezek a kultúraépítő mechanizmusok. Ehhez érdemes újra felidézni, a TLL vonatkozásában felismert normatív kontroll megjelenését, és ennek jelentőségét. *„Én azt látom, hogy lehetne szigorúbb is (a szervezet elvárásrendszere). Szigorúbb vezetők (például), de pontosan az rontaná meg a szervezetnek ezt az elfogadó hangulatát. (...) A vezetőség nagyon összefonódik így a tagsággal is. Nincsen kiemelve az, hogy ők felsőbbrendűek, amit egyébként én nagyon szeretek.”* – fogalmaz Reni, egy team tag a vezetőség szerepére vonatkozóan. Az előadások hangulatáról Laci gondolatai: *„Igazából az előadók szerencsére nem olyanok, hogy mindenképpen rád akarnak (...) (erőltetni) az elvárásaikat, hanem inkább ilyen bemutató és laza hangulatú előadásaink vannak, éppen azért, mert nem kötelezőek ezek az előadások, ezért az van ott, akit érdekel, és ezt az előadók is érzékelik.”* Petra, egy alumni tag ehhez hozzáteszi: *„Nem mindig alakul minden tökéletesen, de elnézzük a másoknak, mert tudjuk, hogy nem rossz szándékból teszi”*.

A TLL Diákszervezetben a normatív szabályozók a tagok számára a szervezetet, mint negatív következmények nélküli fejlődési lehetőséget állítják be, ahol nemteljesítés esetén nem kerülnek ki, és nem lesznek szankcionálva sem. Sem a szervezeti kultúra, sem a vállalati partnerek nem büntetnek, éppen ezért pozitív kötődés alakul ki a tagokban erre a szabadságérzetre vonatkozóan.

A normatív kontroll elméleti vonatkozásairól a korábbiakban Costas (2012) írásában olvashattunk: a tagok a kontrolleszközök hatására többre, mint munkahelyre gondolnak a TLL vonatkozásában. A szervezetben való munkavégzést – egyben a vállalati környezetben végzett munkára – pozitívan asszociálnak, amely egy torzított képet generál bennük. A vállalati partnerek által a tagság elé tárt képzések munka- és teljesítménykultúrája nem egyezik meg a valós munkahelyi kontextussal, csak a tagság irányított befolyására szolgál.

IV.3.2. Csapatépítés

A normatív kontrollon keresztül történő csapatépítés, mint második szervezeti életvilágot konstruáló tényező a diákszervezeti munkavégzés során leginkább a csapatmunkák körében jelenik meg: *„Alapból azért jelentkezőnk, (...) mert szeretnénk ezt csinálni, így annyira nincs ilyen, hogy bárki ellenkezzen, de egyébként meg nem kötelező semmi. (...) (Nem teljesítés esetén) keresnek alternatív megoldást. (...) Vagy megcsinálja más, mert sokan vagyunk, vagy legrosszabb esetben, akkor ő (a vezető) maga megcsinálja. (...) Alapból így inkább ilyen baráti szinten kezelnek mindenkit, mintha nem lennének vezetők”* – fogalmaz Lizi, egy team tag.

„Szerintem tényleg azáltal, hogy (...) nekünk nincsen egy nagy kiterjedt vezetőségünk, nem akarják túl részletezni a szerepköröket, és inkább általánosságban vannak megnevezve, hogy jó, van egy pár konkrét kötelező feladatod, azon kívül viszont flexibilis vagy, és ezeket a kötelezőket mindenki elvégzi, (...) csapatmunka van.” – teszi hozzá Petra, egy alumni tag.

A csapatmunka baráti viszonyban történő elvégzése nagyban támogatja a tagok elköteleződésének növelését. Azzal, hogy munkahelyi csapattársi viszonyokból magánéletbeli kapcsolatok alakulnak ki, a tag személyes identitása változik – egyre inkább a szervezet által kívánt irányba alakul. A Kunda (1995) és Costas (2012) írásai alapján megismert, ezek alapján fennálló „friendship culture” a baráti viszonyokra építve a „fun culture” újratermelődését is szolgálja a TLL Diákszervezet vonatkozásában.

A szervezeti kultúrán belül megjelenő interperszonális kapcsolatok vizsgálatához érdemes még a Granovetter (1973), illetve O’Donnell és munkatársai (2007) által felvázolt gyenge- és erős kötelékek (weak ties / strong ties) elméletét (a társadalmi tőke elméletét) is áttekinteni a TLL Diákszervezet vonatkozásában. Kezdetben a diákszervezeti tagok között az általános munkakapcsolatból fakadó gyenge kötelék áll fenn, ellenben a számos közösségépítési törekvés és az értékrendszer befolyásoló elemek hatására már relatív korán baráti viszony tud kialakulni a tagok körében. Ez a baráti viszony azzal jár, hogy megjelennek az erős kötelékek egyes tagok között. Utóbbiak a diákszervezeten belüli megbízhatóság és bizalom növelésével; a kapcsolatok intenzitásának erősödésével; a gyakoribb kommunikációval; illetve a jelentésadásokon keresztüli egységesség megteremtésével járnak együtt. Mindez a szervezeti életvilág újratermelésére kardinális hatást gyakorol – a TLL Diákszervezetben az erős kötelékek a tagok körében a szervezeti értékrendszer magasabb szintű internalizálását és a gyarmattá válási folyamatot segítik elő; a vállalati partnerek számára pedig azt támogatja, hogy a tagok a munkára, mint élvezett tevékenységre tekintenek a pozitív munkakapcsolataik miatt.

IV.3.3. Identitásszabályozás

A harmadik, Habermas-i szervezeti életvilágot konstruáló elem az identitásszabályozás. Ebben a részben elsőként a „kés éle” metafora identitásszabályozó jelentőségét és újdonságát ismertem, majd utána az általam szintén újdonságként felfedezett, potenciális gyarmatosító és identitásszabályozó eszközt (a kulcsemberek koncepcióját) mutatom be. Ezek után az Alvesson és Kärreman (2007) által bevezetett két, korábban már tárgyalt gyarmatosítási és potenciális identitásszabályozási eszközt ismertetem. Végezetül, az Alvesson és Willmott (2002) által bevezetett kilenc elemű személyes identitásszabályozási keretrendszert mutatom be a TLL-ben.

A „KÉS ÉLE” METAFORA

A „kés éle” metaforát már a kultúraépítés témakörében részletesen tárgyaltam, de úgy vélem, a metafora kettős jelentőséggel bír: nem csak a kultúraépítésben, de az identitásszabályozásban is jelentős eszköz. Mindennapos használata a szervezeti nyelvezetben, illetve a szervezet alapvető értékeként betöltött szerepe minden TLL tagot azonosít ezzel a szóképpel, újratermelve a személyes identitást befolyásoló folyamatokat. A megfelelően újratermelt nyelvi képek mind a gyarmatosítási, mind az identitásszabályozási folyamatban új potenciállal bírnak.

„A kifejezést egy nagyon kedves tanáromtól (...) hallottuk először. Ez az ő egyik mottója a TLL Diákszervezetre. (...) Akik ebben a diákszervezetben vannak, ők a legélesebb kések a fiókban, a legokosabbak, a legpengébbek”. Jani idézete igazolja a fentebb említett megállapítást, mely szerint már a TLL-es karrier legelején (konkrétan a felvételi alkalmával) elkezdődik a szervezetben a személyes identitás formálása a „kés éle” -ként azonosított érték mentén.

KULCSEMBEREK

A TLL Diákszervezetben erős fókusz van helyezve a szervezet meghatározó alakjainak (kulcsembereinek) meghívására, visszahívására a szervezet szakmai és közösségi eseményeire.

Az alumnik, mentorok, ikonok fontosságának prezentálásához újból felidézem az erre vonatkozó részben bemutatott interjúrészletet: *„Az egyik kedvenc szakmai előadásaim azok, ahol az alumnik beszélnek arról, hogy mégis hogyan alakult az életük, mert nekem ez mindig egy nagy kérdés volt, hogy oké, TLL, oké, tök jó, de ez hogyan határozta meg így az életpályájukat. (...) Amikor beülök ezekre az alumni estekre, (...) nem jutok szóhoz, mert elképesztő, amiken átmentek ezek az emberek. (...) Egy olyan szemléletmódot adott, meg olyan személyiségfejlődésen ment át az összes ember, (...) ami azért nem egy olyan hétköznapi dolog, mert szerintem, hogyha valaki a TLL-t elvégezte, arról azt tudod mondani, hogy igen, végigcsinálta, nem adta fel, és megérdemelte ezt az egészet. (...) Mindenképpen szeretnék visszajárni alumniként a programokra is. És remélem, (...) hogy ez mindig egy olyan közeg lesz, ahova bármikor visszamehetsz, attól függetlenül, hogy mondjuk már nagyobb a korkülönbség”* – ismertette a kulcsemberek fontosságát Reni, egy team tag.

Ebből az idézetből a szervezeti életvilág identitásszabályozáson keresztüli konstruálására tekintettel azt érdemes kiemelni, hogy mennyire nyilvánvalóan meg tud jelenni a TLL-es tagok esetében ezeknek a kulcsembereknek a példaképként kezelése. Az említett alakok mentalitását, tevékenységét és értékrendszerét internalizálva motiváltak arra, hogy ugyanazt az utat járják be, és hasonlónak váljanak. Ez a szervezeti közegre vonatkozóan azt eredményezi, hogy a TLL nagyon hasonló, standardizált identitással és igényekkel rendelkező egyének termel ki.

Ez a vállalati partnerek számára ideális, hiszen egyszerűbbé válnak az ő befolyásolási folyamataik is: a standardizált igényekhez sokkal egyszerűbb oktatási anyagot kidolgozniuk – és sokkal egyszerűbb kinevelniük saját gyakornokaikat. Példaként, Tami, egy team tag a következőt emeli ki személyes karrierorientációjának vonatkozásában: *„Én egyébként mindenképpen így (a TLL valamely vállalati partnerénél) képzelem el a közeljövőmet. (...) Úgy látom a helyzetemet, hogy az az irány tetszik, amit a TLL képvisel”*. Egyszerű a képlet: azon a munkahelyen helyezkedik el a tag, ahonnan pozitív behatások érték (akár személyes felfogásán, akár az ikon egyéneken keresztül). Ez az idézet rá is vezet a következő kardinális jelentőségű mechanizmusra.

ASPIRÁCIÓS KONTROLL

TLL Diákszervezet által képviselt aspirációs kontrollmechanizmusok (Alvesson & Kärreman, 2007) alapesetben arra szolgálnak, hogy a tagok számára biztonságot nyújtsanak karrierorientációjukat tekintve: a megfelelő munkabefektetés eredményeként a tagok számára az optimális munkahelyet biztosítsák. Amennyiben ez a társadalmilag normalizált aspirációs kontrollfolyamat a diákszervezet, vagy a vállalati partnerek által sérül, úgy a diákszervezetből könnyen egy, a vállalat számára futószalagként funkcionáló gyakornokképző válik. A diákszervezet tagjai ebből az ördögi körből abban az esetben szabadulhatnak, ha ezt felismerik, és képesek szembenézni mind a jelenséggel, mind saját halandóságukkal (Sievers, 1986) (Hidegh, 2018a).

TÚLZOTT SZERTARTÁSOSSÁG

Az aspirációs kontroll mellett a másik, az identitásszabályozást lehetővé tevő gyarmatosító erő a túlzott szertartásosság (Alvesson & Kärreman, 2007). Erre a TLL Diákszervezet esetében a TLL eskü elmondása a legnyilvánvalóbb jel: *„Bennem az eskü az minden kontextusban egy elköteleződést jelent.”* – emeli ki Tami, a bevonó táborban az újakkal elmondott TLL esküre vonatkozóan. Ennek az eskünek a nyilatkoztatása a frissen felvett, elsőéves hallgatóság számára gyakorlatilag az első közösséghez tartozást kifejező élmény, így ez a folyamat kardinális hatást gyakorol az újonnan csatlakozók identitására – elköteleződést teremt a diákszervezet irányába.

A SZEMÉLYES IDENTITÁS ALAKULÁSA, A „MEGFELELŐ” EGYÉN

A közösségen keresztül történő gyarmatosítási törekvés áttekintése után érdemes azt is megvizsgálni, hogy a TLL Diákszervezet tagsága egyéni szinten milyen személyes identitást alakító tényezőknek van kitéve. Ehhez a korábbiakban bemutatott, kilenc tényezőtől álló identitásszabályozási tézist veszem alapul, mely (Alvesson & Willmott, 2002) írásához köthető.

Az egyén közvetlen meghatározása

Ez az identitásalakító tényező arra vonatkozik, hogy a szervezet használ-e olyan konkrét utalásokat az egyéni megnevezésben, amelyek megkülönböztetik az adott egyént más szervezeti tagoktól. Az interjúim során mindösszesen annyi szervezeti elnevezéssel találkoztam, amit a szervezeti hierarchia és működési rendszer generál: a vezetők elnevezése hierarchiától és funkciótól függően, a team tagok funkció szerinti kategorizálása, illetve az aktív szervezőtevékenységet nem végző aktív –, passzív –, illetve alumni tagság csoportos elnevezései. Mindezek alapján úgy értékelhető a TLL Diákszervezet esetében az egyén közvetlen meghatározása, mint identitásszabályozó eszköz egyáltalán nincs használatban.

Az egyén meghatározása mások meghatározásával

Ezen identitásalakító tényező alkalmazása esetén az adott szervezeti egyén (vagy akár egy csoport is) közvetett módon azonosítható, a mások adott jellemzőire való hivatkozással. A TLL Diákszervezet esetében ilyen jellegű definiálással sem találkoztam, ami arra enged következtetni, hogy ebben a szervezetben nem célja sem a mindenkori menedzsmentnek, sem a szervezet általános működésének az, hogy magán az egyén definiálásának mentén szabályozza a tagi identitást (az előbbi – és ez a tényező tartozik ebbe a kategóriába).

Sajátos szókészlet biztosítása a szervezeti motívumok értelmezéséhez

Ez az identitásszabályozó tényező egy sajátos értelmezési keret alkalmazását támogatja a szervezetben, amelyen keresztül a tagok adott aspektusoknak történő jelentésadását befolyásolják meghatározott érdekek mentén. A korábbiakban elemzett „kés éle” metafora az, amely mentén érdemes vizsgálni ebben az esetben. Ennek a jelképnek az internalizálása a tagban egy elitizmusérzetet generál szakmai szempontok mentén, amely segít abban, hogy a TLL képzési rendszeréből fakadó többletterhelést kevésbé negatívan kezelje: *„Nyilván, (a TLL-es lét) nem kihívások nélküli: (...) időt és energiát jelent, és ez igazából lehet árnyoldal is, de nyilvánvalóan azok (...) csinálják odaadással ezt az egész kurzust, akik nem félnek ebbe energiát fektetni, és ez lehet az árnyoldala, hogy nagyon sok időt emészthet fel, de igazából megéri”* – fogalmazott korábban egy team tag, Livi. A tagok egyénileg úgy fogják fel a képzés negatívumait, mint a jövőbeli sikerük alapját, ezzel személyes identitásuk egyértelműen alakul.

A szervezeti erkölcs és a szervezeti értékek magyarázata

A következő identitásszabályozó tényező az erős erkölcsiséggel bíró értékek és történetek az identitás meghatározott irányba való orientálásának folyamatát szolgálják. Áttekintve a kutatásom során felvett adatokat, nem ismerhető fel olyan erőteljesen narrált erkölcsi érték vagy történet, amelyet a TLL Diákszervezet alkalmazna.

Ismeretek és készségek

Ötödik potenciális identitásszabályozó eszközként érdemes a szervezeti tudásra és készségekre vonatkozó szabályozást áttekinteni. Ennek a tézisnek a lényege az, hogy a tudás határozza meg annak birtokosát. Az, hogy mire képes, mit tud valaki, meghatározza, hogy ki is az az egyén. Ilyen jellegű irányultsága nincs a szervezetnek. Fontos belátni, hogy alapvetően minden pozíció a TLL-ben egy fél éves mandátummal jár, és a hierarchiában mind felfelé, mind lefelé lehetséges a mozgás a tagok számára (előbbi például elnyert vezetői pozíció, utóbbi például megnövekedett szervezeten kívüli nyomás hatására való visszalépés esetén lehetséges). Ez a dinamikus változás ellehetetleníti a szervezeti pozíciók jelentésalkotásra vonatkozó befolyást – az ismeretek és készségek mentén nincs identitásszabályozás a TLL Diákszervezetben.

Csoportkategorizálás és a hovatartozás erősítése

A következő identitásszabályozási eszköz társadalmi kategóriák kialakításán és működtetésén keresztül történik. Ezekhez az adott egyént hozzárendelik. Erre a tényezőre vonatkozóan Szonja korábbi, merch termékekre vonatkozó idézetét érdemes felidézni: *„A hupikék törpikék (jut eszembe). (...) Jót jelent számomra, mert az is egy ilyen kis, összefonódott közösség egy kis faluban, és úgy érzem magunkat is néha”*. Ennek a hovatartozás-érzetnek a megteremtése a tagban átformálja az egyén önértelmezését – saját magára, mint erre a szervezet által formált entitás tagjára tekint majd. Éppen ezért, ez a tényező erősen hangsúlyozott a TLL-ben.

Hierarchiakülönbségek

Az identitásalakítás újabb eszköze lehet a hierarchiakülönbségek alkalmazása. A tézis lényege az, hogy a legtöbb szervezetben a hierarchikus különbségek szimbolikus jelentőséggel bírnak. A TLL Diákszervezetben ennek relevanciáját a következő idézet mentén megállapíthatjuk: *„Nyilván megvan, hogy kik a vezetők, és ha ők úgymond bekeményítenek, akkor nyilván arra kell hallgatni, de hogy így nem azt veszem észre, hogy ők ezzel nagyon vissza akarnának élni, vagy hogy egyáltalán azt akarnák bárkivel éreztetni, hogy ők most fölötted állnak, hanem, hogy alapvetően így teljesen mindenkit ugyanazon a szinten kezelnek, és majd hogyha már így nagyon szétcsúsznak a dolgok, akkor mondják azt, hogy jó most már elég. (...) Hogyha valami komoly probléma fellép, akkor így tudják kezelni, és akkor át tudnak váltani arra, hogy jó ez az én felelősségem.”* – mutatja be Lizi, egy team tag a TLL Diákszervezetre vonatkozó hierarchia aspektusait. Mindezek alapján egyértelmű, hogy a hierarchiakülönbségek csak formálisak ebben a szervezetben, azoknak szervezeti értékek mentén történő befolyásolása nem áll fenn, a tagok identitását ezen eszköz mentén nem szabályozzák.

Egyértelmű „játékszabályok” meghatározása és tisztázása

Az identitásszabályozás nyolcadik potenciális aspektusa a normák és szabályok alkotása a szervezet mindennapjaira vonatkozóan. Ennek vizsgálatához Peti, egy team tag gondolatait veszem alapul: *„Szerintem (a vezetőség működése) abszolút toleráns. Itt a TLL Diákszervezetben a vezetők szerintem közvetlenek a diákszervezet többi tagjával, és nincs ez az elkülönülés, meg nem éreztetik annyira a hierarchiát, mint esetleg más diákszervezeteknél. Azért hallottam már olyanokról, ahol nagyon komolyan éreztetik a hierarchiát, és nagyon komoly szabályok vannak, (...) de szerintem itt ez egyáltalán nem igaz. Ha valaki hibát is vét, vagy valamit nem úgy teljesít, ahogy azt megbeszélték, vagy ahogy azt elvárták tőle, szerintem akkor sincs olyan nagy következménye, meg retorziók. Igazából szerintem kölcsönösen azon alapszik a közös munka a diákszervezetben belül, hogy a vezetők is megértik a mi problémáinkat, és próbálnak rajtuk segíteni, és próbálnak értünk tenni, és cserébe mi is teszünk azért, hogy a programok és minden szervezeti működés jól megvalósuljon”*. Az idézetből egyértelművé válik az, hogy a TLL-ben nem fektetnek nagy hangsúlyt a szabályozáson keresztüli befolyásolásra, így ez az identitásszabályozó tényező sem releváns esetünkben.

A kontextus meghatározása

Az utolsó identitásszabályozó elem a helyszín és a körülmények meghatározásán keresztül történő befolyásolás. A tényező elemzéséhez érdemes áttekintenünk újra a „*kés éle*” metafora TLL-en belüli jelentésadását: a korábbiakban bemutattam, hogy a frissen felvett tagok gyakorlatilag első élménye a szervezetre vonatkozóan az, hogy ementén metafora mentén felvázolják számukra azt, hogy bekerülésükkel kiemelkednek szaktársaik közül. Erre még rá is erősít az, hogy a diákszervezet legfőbb kommunikációs platformjának neve „*TLL, a kés éle*” – amely egy, a társadalomból kiemelkedő, zárt csoporthoz való tartozás érzését generálja a tagokban. A többletmunkából fakadó elitizmus világa az, amely a TLL-ben a tagság számára meghatározott kontextus, ennek internalizálása teremti meg a TLL-es identitást. Ezek alapján a TLL-ben a kontextus meghatározása egy kardinális identitásszabályozási tényező. A diákszervezetben belüli elitista ideológiákba már egyetemi karrierjük elején megismerkednek a TLL-esek. Erre kiváló példa az, hogy a legfőbb kommunikációs platform (zárt Facebook csoport a TLL-es tagoknak) neve „*TLL, a kés éle*”. A „*kés éle*”, mint kifejezés a TLL program korábbi programfelelőséhez köthető, aki minden felvételi alkalmával a diákszervezet jellemzésére ezt a jelzőt használja – ezzel megteremtve a frissen felvett TLL-esek számára az „*elithez tartozás*” érzését. Jani, egy team tag korábbi idézete erre vonatkozóan releváns: *„A kifejezést egy nagyon kedves tanáromtól (...) hallottuk először. Ez az ő egyik mottója a TLL Diákszervezetre. (...) Akik ebben a diákszervezetben vannak, ők a legélesebb kések a fiókban.”*

Összességében a személyes identitásról

Áttekintve Alvesson és Willmott (2002) elméletét a kilenc identitásszabályozó tényező mentén, a TLL Diákszervezet vonatkozásában három megjelenik meg: a sajátos szókészlet biztosítása a szervezeti motívumok értelmezéséhez; a csoportkategorizálás és a hovatartozás erősítése; illetve a kontextus meghatározása. A kilenc alapvetően rendelkezésre álló tényező függvényében ez a mindösszesen három alkalmazott eszköz arra enged következtetni, hogy a közösségi szabályozás erős jelenlétének ellenére a TLL Diákszervezetben az egyéni identitásszabályozási törekvések nem annyira hangsúlyosak. A szervezetben a tagokat közösség szintjén befolyásolják inkább, egyéni szinten alacsonyabb mértékű ez a hatás. Mindemellet, a bemutatott három tényező sincs szigorú összefüggésben egymással, szemben a közösség gyarmatosító törekvéseivel – ezek alapján belátható, hogy a TLL-ben a személyes identitást nem hangsúlyosan befolyásolják, inkább a szervezeti életvilág alakításával hatnak a tagok érzéseire, gondolati világára.

V. A kutatás összegzése

A kutatásom eredményeinek részletes áttekintése után a továbbiakban ismertetem ezen eredmények lényegi megállapításait; összefoglalóan bemutatom a TLL Diákszervezet életvilágára vonatkozó gyarmatosítási törekvések megfigyeléseit a „fun culture” koncepciójában; illetve megvizsgálom a kapott eredményeim társadalmi jelentőségét. Mindezekon felül, számba veszem a kutatásom során megjelenő limitációkat; meghatározom a kapcsolódó további kutatási irányokat és lehetőségeket; majd záró gondolatként megemlítem saját, egyéni szempontjaimat, dilemmáimat, amellyel a kutatás során szembesültem.

V.1. A kutatás eredményeinek áttekintése

Az összefoglaló rész első elemeként a kutatási eredményeim lényegi részét emelem ki, mely segítségével választ találtam a kutatási kérdésekre („*Hogyan járul hozzá a „fun culture” a diákszervezeti életvilág gyarmatosításához?*”). Ezek után a „big picture” -re térek ki, azaz a megállapításaim társadalmi hatását, relevanciáját mutatom be.

V.1.1. A kutatásom újdonságtartalma

Először is, fontos kiemelnem a munkám újdonságértékkel bíró elemeit, amelyeket a vonatkozó szakirodalom kiegészítéseként, illetve cáfolataként tudok bevezetni. Öt olyan, „fun culture” vonatkozású kulcselemet azonosítottam (közös hitvilág és értékrendszer; közösség szervezés és barátságok; kulcsemberek; a szervezeti menedzsment működése; illetve saját szervezeti jelképek), melyek optimális összehangolása a diákszervezeti életvilág gyarmatosítását szolgálja a gyakorlatban – ez új aspektusokat jelenít meg a gyarmatosítás vonatkozásában: ezen öt tényező együttes funkcionálása már elégséges lehet egy szervezet gyarmatosításához, ráadásul a tagság felismerése nélkül.

Mindezek közül kiemelt fontossággal kezelendő a kulcsemberek koncepciója, mely a vonatkozó szakirodalmak esetében nem került elő. További ilyen fontosságú eredmény a nepotizmus jelenségének felismerése, mely szintén segíti a befolyásolt ideológiák újratermelődését, csak úgy, mint a kulcsemberek alkalmazása. Ezen felül, a korábbi elméletekkel ellentétben, jelen kutatásomban arra a felismerésre jutottam, hogy egy szervezet „fun culture” elemek segítségével történő gyarmatosítása nem feltétlenül igényli a nagyobb szervezeti erőfeszítést igénylő neo-normatív kontrolleszközök alkalmazását, hanem már az egyszerűbben megvalósítható, normatív kontroll elemei is teljes mértékben elégségesek tudnak lenni. Mindezen eredmények relevanciáját és a további lehetséges kutatási irányokat a továbbiakban mutatom be.

V.1.2. A TLL Diákszervezet értékelése

Áttekintve a három Habermas-i életvilág-konstruáló folyamatot, elmondható, hogy mindhárom tényező több példa mentén is megtalálható a szervezetben. Ez azt jelenti, hogy a TLL Diákszervezetben kardinális helyet kap az életvilág gyarmatosítás: mind a kultúraépítés, mind a csapatépítés, mind az identitásszabályozás hatásosan működik a szervezetben.

Az eredményeim bemutatása során is látható, de általánosságban az interjúimban is jelenlévő trend az ellenérzések alacsony száma: gyakorlatilag csak abban az esetben van negatív véleménnyel egy tag a TLL Diákszervezet valamely aspektusára, ha az személyes sértettségéből fakad (például konfliktusok a tagok között). Egyedül a nepotizmus jelenségét felismerő néhány interjúalany az, aki a szervezeti életvilág működésére és konstruálására fogalmazott meg bármilyen kritikát, de azt is csak említés szintjén, kifejezett relevanciát nem társítva hozzá. Ezzel szemben, például a Fleming által vizsgált szervezetek esetében jelentős tagi réteg fogalmazott meg negatívumokat.

A szituáció leírása egyszerűvé válik ettől fogva: a diákszervezetek vállalati partnereiktől fakultatív, tagságuk érdeklődési területének megfelelő képzést kapnak, mely nemteljesítés esetén nem jár negatív következményekkel. Ez a szabadságérzet a diákszervezeti kultúra mentén még inkább megerősödik, hiszen a közeg befogadó, pozitív érzéseket generál a tagok számára (pl. a kulcsemberek mentén).

A tagok számára a vállalati partnerek még állásajánlatokat is hirdetnek, így gyakorlatilag a résztvevők összeköthetik a kellemeset a haszonnal – jól is érzik magukat, illetve karrier szempontból is előre lépnek. A partnerség természetesen a vállalatoknak is előnyös hiszen például a toborzási költségek lecsökkentésével az új munkaerő olcsóbbá válik. Felmerülhet a kérdés: mi ezzel a baj, ha egyszer ez egy win-win szituáció?

V.1.3. A gyarmatosított szervezeti életvilág egyéni és társadalmi hatása

Mint kritikai kutató, fontos kiemelnem a diákszervezeti életvilág konstruálási folyamatára vonatkozóan a felismerésem társadalmi fontosságát. Munkám során egy olyan társadalmi kollektíva (diákszervezet) mindennapos működését tártam fel, amelynek közösségében erőteljesen megfigyelhetők gyarmatosítási jelenségek. Mind a szervezet maga, mind annak vállalati partnerei olyan közösséget építenek, amelyben a tagok karrierorientációjukat és tudásukat tekintve korlátozva vannak – a szervezeti és partneri érdekek mentén. Amennyiben ez a jelenség elér egy bizonyos erősséget, úgy potenciálisan standardizált értékrenddel és tudással rendelkező hallgatói réteget nevel ki a szervezet.

A TLL Diákszervezet egyik alapvető célja a munkalehetőségek biztosítása a tagjai számára, ellenben, ha a fennálló gyarmatosító jelenségek túlzottan teret nyernek, társadalmi szempontból káros lesz a diákszervezeti képzés-fejlesztés: a diákszervezeti hallgatóság mind a szervezet, mind a vállalati partnerek számára kommodifikálódik (áruvá válik) (Kováts, 2011) – létrehozva egy „munkaerőpiaci futószalagot”, amelyre felszáll a frissen felvett egyed, a folyamat során befolyásolt oktatásban vesz részt, majd leszállva róla már a vállalat számára tökéletesen fókuszált és korlátozott („megfelelő”) egyén lesz belőle. A hallgató tanulási folyamata alárendelődik a vállalati érdekeknek, a tagok nem önmaguk saját fejlődéséért tanulnak majd, hanem azért, hogy a vállalati elvárásoknak a későbbiekben megfeleljenek. Mindez természetesen a diákszervezetnek is gazdaságilag előnyös, tekintve, hogy értékajánlatának jelentős hányadát a vállalati partnerekkel kiépített kapcsolati háló képezi. A probléma azonban súlyos mind társadalmi, mind egyéni szinten. Először is, a vállalatok által átadott tudást maga a vállalat határozza meg, ebbe senkinek sincsen beleszólása, senki sem kontrollálja ezt – semmilyen tudományos vagy társadalmi érvet nem szükséges beépíteniük a tananyagba, az oktatási szabadság sérül. Azzal, hogy a releváns ismereteket a vállalat definiálja, a tudás is kommodifikálódik; a diákszervezeti tag pedig alárendelődik a vállalatnak: nem önmaga fejlődéséért tanul, hanem a vállalat számára. A tagok személyes fejlődése a partnerek igényeihez igazodik – identitásmunka zajlik, mely segítségével a szervezeti tagokat a vállalat érdeke szerint formálja.

Másodsorban, a „fun culture” ennek a gyarmatosodási és instrumentalizálási jelenségnek a tökéletes alapja. A hallgatók önreflexiója az érzéseik, értékrendjük, és jelentésadásaik mentén befolyásolt, így a megfelelő kontrollmechanizmusok nem tudnak megjelenni elégséges mértékben. A tagok számára teljesen természetes a futószalagra való örömteli felszállás, mert csak a pozitívumokat látják – a negatívumok felismerésére nincs lehetőség. Ez egy újabb nagyon súlyos társadalmi problémát vet fel: az egyetemek vonatkozásában egyre inkább teret nyerő diákszervezeti jelenség a vállalati partnerek számára egy könnyen meghódítható közeg, melynek megvalósulása esetén a hallgatóságot személyes identitásának befolyásolásával fosztják meg az oktatási és fejlődési szabadságától.

Ha esetleg még ezek után is kétségek merülnének fel a vállalatok képzési rendszerének mélyebb befolyásolási potenciálja tekintetében, akkor szemléltetésképpen a következő idézet árulkodó a jelenség relevanciájára és hatására vonatkozóan: *„Ha nem is biztos, hogy jó volt a feladat, (mégis) azt szerettem volna, hogy jól nézzen ki, hogy az első benyomás (a vállalati partner felé) jó legyen. (...)*

(...) És szerintem azóta van az, hogy mindig, amikor csinállok valamilyen extra munkát (nekik), azt mindig nagyon szépen megformázom. (...) Szerintem volt, hogy utána megnéztem direkt ilyen színelméletes dolgokat, hogy melyik színhez mi illik, és úgy csináltam (a munkámat), hogy harmonikus legyen. Szóval így összességében szerintem emiatt a céges feladat miatt máshogy kezdtem el csinálni az iskolai feladataimat.” – fogalmaz Jani, a TLL egy team tagja.

A TLL Diákszervezetben felismert jelenségek erőssége, illetve a szervezet tagjai által megfogalmazott kritika hiánya arra enged következtetni, hogy a partnerek számára a diákszervezetek elsődleges célpontok lehetnek a toborzáskor. Ezekben a szervezetekben a befolyásolási potenciál magas szintű, illetve a tagok rendkívül fogékonyak mind a (potenciálisan torzított) szakmai tudásra, mind az ideológiákra. A vállalati partnerek számára minden adott a munkaerő futószalagon történő kitermeléséhez.

V.2. Kutatási limitációk

Fontos újból felidézni azt, hogy milyen pozícióban is folytattam le a kutatásom folyamatát. A vizsgált TLL Diákszervezetnek több éven keresztül voltam vezetője, és a mai napig alkalmanként visszalátogatok néhány közösségi eseményre. Egy ilyen szignifikáns szervezeti múlttal a hátam mögött nagyon nehéz a befolyásmentes tény- és véleménymeghatározás. Éppen ezért a módszertanban meghatározott, személyes szubjektivitást limitáló lépéseket követtem a kutatásom teljes hosszában. Ellenben, az, hogy én saját részemről lépéseket teszek a szervezeti szerepem kiszűrésére, nem feltétlen befolyásolja az interjúalanyaim hozzám való viszonyulását. Tekintve, hogy több interjúalannyal is előzetesen jó kapcsolatot ápoltam, az elhangzottak potenciálisan ennek figyelembevételével kerültek elmondásra. Egyik alanyom vonatkozásában sem feltételezhető szándékos torzítás, de az sem zárható ki, hogy egyfajta megfelelési kényszer nyomására nem teljes őszinteséggel, potenciálisan elfogultan válaszoltak kérdéseimre a megkérdezettek, ezzel a tartalom megbízhatóságát és érvényességét megkérdőjelezhetővé téve.

Kiemelendő az is, hogy míg a mélyinterjúk használatának módszertana az optimális kutatási eszköz volt, ez nem feltétlenül garantálta az interjúalanyok teljes mértékű involválódását. Számos olyan mélyebb logikai és érzelmi kapcsolat része volt a kutatásom egészének, ami az interjúalany személyiségétől függően nehezebben, vagy lehet egyáltalán nem is tud megjelenni a klasszikus kutatási módszertanok alkalmazásakor.

Ezen felül, a vizsgált diákszervezet egy zárt közösség, ezért fontos belátni azt, hogy nehéz a teljes társadalomra, de akár csak általában nagyobb kontextusokra is átfogó megállapításokat tenni. Társadalmi reprezentativitás tekintetében a TLL Diákszervezet elemzésének eredményei nem tudnak minden releváns tényezőt figyelembe véve átfogóak lenni – az itteni felismerések a társadalom egy adott csoportjának mindennapi működését mutatják be és arra szolgálnak, hogy a kapcsolódó elméleti és gyakorlati aspektusok egy konkrét, valós példáját megismerhessük.

V.3. További kutatási irányok

Eredményeim részletes bemutatásakor törekedtem arra, hogy kiemeljem a legfontosabb újdonságértékeket a kutatási irányokra vonatkozóan. Három ilyen kiemelt lehetőséget azonosítottam: a kulcsemberek szerepének vizsgálatát a közösségépítés és a befolyásolás tekintetében, a szervezeti menedzsmentben megjelenő nepotizmus jelenségének értékelését, és a normatív kontroll szervezeti életvilágot gyarmatosító aspektusainak elemzését.

Mindemellett, számos, az enyémhez hasonló további kutatást lenne érdemes lefolytatni annak érdekében, hogy konkrét, valós szervezetek példáján keresztül mérhessük fel a diákszervezeti életvilág „fun culture” segítségével történő gyarmatosításának megnyilvánulását és értékelhessük a potenciálját. A jelenség a TLL Diákszervezet példája alapján rendkívül releváns társadalmi aspektusokat tekintve, így mélyebb megismerése feltétlen szükséges, hogy feltárjuk és korlátozzuk az elnyomó ideológiák térnyerését. Az episztemológiai alapok felülvizsgálata segíthet megérteni, hogyan alakul ki és változik a társadalmi és kulturális tudás.

V.4. Kitekintés

Saját magam vonatkozásában a kutatási folyamat teljes egészére jellemző volt egy belső dilemma, amely nem hagyott nyugodni. Az utóbbi pár évet a diákszervezetek világában éltem le, valahol mindig aktív tevékenységet végeztem. Éppen ezért, nagyon nehéz volt a téma kritikai elemzése, hiszen például vezetőként pont ennek a jelenségnek a pozitív oldalát kell hirdetnem, de amíg „csak” aktív tag voltam, addig is támogattam az életvilág újratermelését és élveztem a diákszervezeti tevékenységvégzést. Őszintén bevallva, én is biztosan identitásszabályozáson keresztül mentem végig, hiszen szinte teljesen vakon és örömmel fogadtam be a diákszervezet által hirdetett ideológiákat.

Ennek a vakságnak az egyik legnagyobb jele az, hogy alapszakos szakdolgozatom főcíme is „*Munkaerőpiaci futószalag?*” volt (hasonlóan ehhez a munkámhoz, de más alcímmel és más fókusszal). Akkor a diákszervezetek márkáépítését vizsgáltam: annak a gyakorlati megvalósulását, hogy hogyan válhat egy diákszervezet vonzóvá a területén tevékenykedő vállalati partnerek számára. A sors iróniája, hogy az a vizsgálat tökéletesen beleillene a mostani kutatásomba, hiszen ez a márkáépítés gyakorlatilag a diákszervezetek proaktív ténykedése a gyarmattá válásban. Mindennek relevanciáját fel sem fogtam egészen addig, ameddig meg nem ismerkedtem a kritikai menedzsment koncepciójával, és fel nem ismertem a „futószalag” kifejezés súlyát, mélyebb jelentését.

A kezdetben nehéz is volt az áttérés, hiszen egy általam gyakorlatilag teljes mértékben átvett értékrendszert kellett kritikai fókusszal vizsgálnom: a tökéletesnek tűnő világomban kellett negatívumot keresnem. Többször felmerült bennem az is, hogy miért feltételezhetünk akár diákszervezeti oldalról, akár a vállalati partnerek oldaláról szándékos negatív befolyásolást, de mindezt félre tudtam tenni kutatásom során, és rájöttem, hogy nem társadalmi bűnbakot kell keresnem, csak fel kell ismernem saját önkorlátozásomat és a potenciálisan káros társadalmi folyamatokat, illetve a személyes identitást szabályozó eszközöket; illetve mindezek relevanciáját.

Mindenesetre, még a kutatásom legvégén is felmerül bennem egy belső kérdés az általam három évig vezetett, három évig pedig aktívan támogatott szervezet vonatkozásában: „*nekem milyen szerepem volt a diákszervezet gyarmattá válásában?*”

Irodalomjegyzék

- Abramovich, A., & Huber, H.-S. (2024).** Personal reflective diaries with group-friendly criticism: Empowering pre-service teachers. *Teacher Development*, 28(1), 122–140. <https://doi.org/10.1080/13664530.2023.2246929>
- Adler, P., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007).** 3 *Critical management studies*. *Academy of management annals*, 1(1), 119-179. <https://doi.org/10.5465/078559808>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1997 [1996]).** Making Sense of Management: A Critical Introduction. *Journal of the Operational Research Society*, 48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600827>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002a).** Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002b).** Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. p. 625. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003).** Introduction. In: Mats Alvesson – Hugh Willmott (ed, by): *Studying Management Critically*. London: Sage. (pp. 1–22). https://researchgate.net/profile/Hugh-Willmott-2/publication/270394537_Introduction_to_Studying_Management_Critically/links/54e503480cf22703d5c00ecf/Introduction-to-Studying-Management-Critically.pdf
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007).** Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consultancy Firm. *Organization Science*, 18, 711–723. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0267>
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009).** Introduction. In: Mats Alvesson – Hugh Willmott – Todd Bridgman (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: P. 1-26. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199237715.001.0001>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2011 [1992]).** *Critical management studies*. SAGE Library in Business and Management, 1. <https://lup.lub.lu.se/search/publication/773bf8ce-7822-4329-9f74-1a6abe75491f>
- Barker, J. R. (1993).** Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>

- Bierema, L., & Callahan, J. L. (2014).** Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(4), 429–444.
<https://doi.org/10.1177/1523422314543818>
- Butler, N., Hoedemaekers, C., & Russell, D. S. (2015).** *The comic organization. Ephemera—Theory & Politics in Organization*. 497–512.
<https://ephemerajournal.org/sites/default/files/2022-01/15-3ephemera-sept15.pdf#page=7>
- Casey, C. (1999).** “Come, Join Our Family”: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(1), 155–178.
<https://doi.org/10.1177/001872679905200109>
- Cicourel, A. (1964).** *Method and measurement in the social sciences*. New York: Free Press.
- Costas, J. (2012).** “We Are All Friends Here”: Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377–395.
<https://doi.org/10.1177/1056492612439104>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982).** *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1999).** *The new corporate cultures*. London: Orion Business.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007).** *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001>
- Driver, M. (2023).** Caring for the divided self: A psychoanalytic exploration of care and identity in organizations. *Organization*, 30(2), 361–379.
<https://doi.org/10.1177/1350508421995747>
- Duberley, J., & Johnson, P. (2009).** Critical Management Methodology. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 345-368.). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0017>
- Eksi, G. Y., & Gungor, M. (2018).** Exploring the Use of Narratives to Understand Pre-service Teachers’ Practicum Experiences from a Sociocultural Perspective. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(4). <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v43n4.9>
- Elmholdt, K. T., Elmholdt, C., & Haahr, L. (2021).** Counting sleep: Ambiguity, aspirational control and the politics of digital self-tracking at work. *Organization*, 28(1), 164–185.
<https://doi.org/10.1177/1350508420970475>

- Etzioni, A. (1964).** *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1916).** *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod & E. Pinat.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000).** At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.
<https://doi.org/10.1177/0018726700531002>
- Fleming, P. (2005).** Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285–303.
<https://doi.org/10.1177/0021886305277033>
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009).** "Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583.
<https://doi.org/10.1108/01425450910991730>
- Fox, A. (1966).** *Research papers 3: Industrial sociology and industrial relations*. London: HMSO.
- Fromm E. (2002).** *Menekülés a szabadság elől* (Bíró D., Trans.). Napvilág.
https://terebess.hu/zen/mesterek/menekules_a_szabadsag_elol.pdf
- Gabriel, Y. (1999).** Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. *Human Relations*, 52(2), 179–203.
<https://doi.org/10.1177/001872679905200201>
- Gabriel, Y. (2008).** *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199213221.001.0001>
- Ghoshal, S. (2005).** *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75–91.
<https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Granovetter, M. S. (1973).** *The Strength of Weak Ties* | *American Journal of Sociology*: Vol 78, No 6. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225469>
- Greenwich, C. (2001).** *Fun and gains: Motivate and energize staff with workplace games, contests and activities*. New York: McGraw-Hill.
- Habermas, J. (1994a).** *A technika és tudomány mint ideológia* (Herbert Marcuse hetvenedik születésnapjára). *Jürgen Habermas: Válogatott Tanulmányok*. Budapest: Atlantisz, 11–59.
- Habermas, J. (2011 [1981]).** *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat.

- Hancock, P. (1997).** Citizenship or Vassalage? Organizational Membership in the Age of Unreason. *Organization*, 4, 93–111. <https://doi.org/10.1177/135050849741006>
- Hancock, P., & Tyler, M. (2008).** Beyond the Confines: Management, Colonization and the Everyday. *Critical Sociology*, 34(1), 29–49.
<https://doi.org/10.1177/0896920507084622>
- Hardy, C., Phillips, N., & Clegg, S. (2001).** Reflexivity in Organization and Management Theory: A Study of the Production of the Research 'Subject'. *Human Relations*, 54(5), 531–560. <https://doi.org/10.1177/0018726701545001>
- Hidegh, A., Gelei, A., & Primecz, H. (2014).** Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek (What is the problem in modern organisations? – Critical Management Studies). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 45.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.01>
- Hidegh A. L. (2015a).** Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak (Critical Management Studies: Streams and Debates). *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46(12), Article 12.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.01>
- Hidegh A. L. (2015b).** Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak (Critical Management Studies: Streams and Debates). *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46(12), Article 12. p.3.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.01>
- Hidegh A. L. (2015c).** Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak (Critical Management Studies: Streams and Debates). *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46(12), Article 12. p.2.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.01>
- Hidegh A. L. (2015d).** Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak (Critical Management Studies: Streams and Debates). *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46(12), Article 12. p.6.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.01>
- Hidegh, A. L. (2016).** *Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment. A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeiteinek újratermelése a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül = Critical Human Resource Management. The Reproduction of Symbolic Structures in the Organizational Lifeworld through the Case of the Colonization of Corporate Christmas* [Phd, Budapesti Corvinus Egyetem].
<https://phd.lib.uni-corvinus.hu/921/>

- Hidegh A. L. (2018a).** Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája. *Replika*, 106–107, 77–96. <https://doi.org/10.32564/106-107.5>
- Hidegh A. L. (2018b).** Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája. *Replika*, 106–107, 77–96. p. 80. <https://doi.org/10.32564/106-107.5>
- Hidegh A. L. (2018c).** Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája. *Replika*, 106–107, 77–96. p. 81. <https://doi.org/10.32564/106-107.5>
- Hidegh A. L. (2018d).** Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája. *Replika*, 106–107, 77–96. p. 92. <https://doi.org/10.32564/106-107.5>
- Kováts, G. F. (2011).** Menedzserizmus-kritika az angol felsőoktatásban. *Educatio*, 20(4), Article 4. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7071/>
- Kováts, G. F. (2020).** Menedzserizmus a felsőoktatásban: Érvek, ellenérvek, alternatívák. *Educatio*, 29(1), 3–18. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.1>
- Kunda, G. (1995).** Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.228>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009).** *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.
- Learmonth, M. (2009).** ‘Girls’ working together without ‘teams’: How to avoid the colonization of management language. *Human Relations*, 62(12), 1887–1906. <https://doi.org/10.1177/0018726709339097>
- Lyotard, J. F. (1984).** *The postmodern condition: A report on knowledge (Vol. 10)*. U of Minnesota Press.
- Mahadevan, J., & Primecz, H. (2024).** Investigating otherness, not difference: Should saming and othering be the focus of the discipline? Implications for a contemporary cross-cultural management studies. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/14705958241237891>
- Mant, A. (1977).** *The rise and fall of the British manager*. London, Macmillan. p. 9.
- Merriam-Webster. (2024).** *Definition of NEPOTISM*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nepotism>
- Minott, M. (2008).** Valli’s Typology Of Reflection And The Analysis Of Pre-Service Teachers’ Reflective Journals. *Australian Journal of Teacher Education*, 33(5). <https://doi.org/10.14221/ajte.2008v33n5.4>
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000).** Teamworking in Its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions. *Human Relations - HUM RELAT*, 53, 1387–1424. <https://doi.org/10.1177/00187267005311001>

- O'Donnell, D., Gubbins, C., McGuire, D., Jørgensen, K. M., Bo Henriksen, L., & Garavan, T. N. (2007).** Social Capital and HRD: Provocative Insights From Critical Management Studies. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 413–435.
<https://doi.org/10.1177/1523422306304107>
- Parker, M. (2002).** *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Polity.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981).** *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York: Penguin.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982).** *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Pollard, S. (1968).** *The Genesis of Modern Management*—Note that page references are to the Penguin edition of 1968.
- Reed, M. I. (2001).** New Managerialism, Professional Power and Organisational Governance in UK Universities: A Review and Assessment. In A. Amaral, G. A. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (pp. 163–185). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9946-7_9
- Reeves, R. (2001).** *Happy Mondays: Putting pleasure back into work*. London: Pearson Education.
- Rose, N. (1989).** *Governing the soul*. London: Routledge.
- Sennett, R. (1998).** *The Corrosion of Character; The Personal Consequences of the Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton and Company.
- Sievers, B. (1986).** Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335–351.
<https://doi.org/10.1177/017084068600700402>
- Smith, A. (1776).** *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One*. London : printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776.
<https://era.ed.ac.uk/handle/1842/1455>
- Spencer, L., & Pahl, R. (2006).** *Rethinking friendship: Hidden solidarities today*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Spicer, A., & Alvesson, M. (2024).** Critical Management Studies: A Critical Review. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13047>
- Spradley, J. P. (1979).** *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Thompson, P. (1993).** *Postmodern—Fatal distraction*. In J. Hassard & M. Parker (Eds): *Postmodernism and Organizations*. London: Sage. Pp. 183-203. SAGE Publications.
<https://philpapers.org/rec/HASPAO>

- Varga, T. (2021a).** *Munkaerőpiaci futószalag? - A diákszervezetek employer branding tevékenységének optimalizálása a SOFA-modell segítségével.* Budapesti Corvinus Egyetem. BSc Szakdolgozat. p.23.
- Varga, T. (2021b).** *Munkaerőpiaci futószalag? - A diákszervezetek employer branding tevékenységének optimalizálása a SOFA-modell segítségével.* Budapesti Corvinus Egyetem. BSc Szakdolgozat. p.6.
- Wilmot, N. V., Vigier, M., & Humonen, K. (2024).** Language as a source of otherness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(1), 59–80.
<https://doi.org/10.1177/14705958231216936>
- Willmott, H. (2005).** *Organizational theory as a critical science? Forms of analysis and “new organisational forms”.* in: Haridimos Tsoukas – Christian Knudsen (eds.): *The Oxford Handbook of Organization Theory.* New York: Oxford University Press. (H. Tsoukas & C. Knudsen, Eds.; pp. 88–112). Oxford University Press.
<https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/36928/>
- Wray, L. R. (2009).** The rise and fall of money manager capitalism: A Minskian approach. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4), 807–828. <https://doi.org/10.1093/cje/bep024>
- Wren, D. A. (1994).** *The evolution of management thought.* New York: John Wiley.

Mellékletek

1. melléklet: Félig strukturált interjúvázlat a jelenlegi tagoknak

Bemutakozás

1. Mutatkozz be röviden kérlek!
2. Mikor csatlakoztál az TLL Diákszervezethez?
3. Az eddigi TLL-es karriered során milyen pozíciókat töltöttél be a szervezetben?

Személyes vélemény az TLL Diákszervezetre vonatkozóan

4. Hogyan tekintesz az TLL Diákszervezetre, mint szakmai szervezetre? Miért?
5. Hogyan tekintesz az TLL Diákszervezetre, mint közösségi szervezetre? Miért?
6. Mit adott számodra eddig ez a szervezet? Miért?
7. Mit vársz az TLL-től a tagságod és akár hosszabb távon az életedre vonatkozóan?
8. Milyen pozitív és negatív élményeket (érzelmeket) társítasz az eddigi szervezeti múltadhoz?

A képzési rendszer és a legfontosabb szakmai értékek

9. Tervezel esetleg az TLL iparágában tevékenykedő, akár az TLL konkrét partnervállalatánál dolgozni?
10. Hogyan ítélnéd meg az TLL képzési rendszerének (mind az TLL-es tantárgyak, mind az TLL-es extra kurzusok tekintetében) a tagok karrierorientációjára való hatását? Miért?
11. Milyen értékeket közvetítenek számodra az TLL-es képzések?
12. Mi mindent tanultál az TLL-ben? Milyen soft skilleket, viselkedési – és teljesítménykultúra mintákat, ismertél meg?
13. Érezted valaha azt, hogy valamilyen képzés vagy partner túlzottan erőltetett volt az TLL-ben?
14. Mit jelent a „kés élé” -nek lenni?
15. Mit jelent számodra az, hogy ha TLL-es vagy, akkor te vagy a „kés élé”? Te személyesen szeretnél a „kés élé” lenni? Miért?
16. Milyen előnyei és hátrányai vannak ennek a „kés élé” létnek?

A legfontosabb belső értékek és az erre való reflexió

17. Mit jelent számodra TLL-esnek lenni? Miért?
18. Szerinted milyen tulajdonságok fontosak ahhoz, hogy valaki „igazi” TLL-es lehessen?
19. Milyen a te értelmezésedben az „igazi” TLL-es?

20. Mit gondolsz, melyek az TLL Diákszervezet legfontosabb értékei? Esetleg van olyan, amelyre látványosan sok figyelmet fordít a szervezet?
21. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor szakmailag megterhelőnek érezted az TLL-es létet? Miért?
22. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor érzelmileg megterhelőnek érezted az TLL-es létet? Miért?
23. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor azt érezted, hogy nagyon nem értesz egyet a diákszervezet által képviselt értékekkel? Miért?
24. Érezted valaha azt, hogy olyan dolgokat kell csinálj az TLL-ben, amiket nem szívesen teszel? Milyen érzés volt benned ekkor? Miért?
25. Érezted valaha azt, hogy te igazán igen vagy igazán nem az TLL-be tartozol? Miért?
26. Mi kell(ett) ahhoz, hogy azt tudd érezni, hogy ennek a közösségnek a teljes értékű tagjává váltál?
27. Melyek a legfontosabb közösségi programok és események a szervezet életében? Tudnál példát hozni erre a személyes megélésedből? Milyen hatást gyakorolt rád ez az alkalom?

Szervezeti kultúra és vezetőség

28. Hogyan látod a vezetők szerepét a szervezetben?
29. Mi a vezetőség feladata?
30. Mi mindenre terjed ki a vezetőség befolyása?
31. Milyen elvárásai vannak a vezetőknek a tagság felé?
32. Hogyan szereznek ezeknek az elvárásoknak érvényt?

A diákszervezet és a magánélet viszonya

33. Hogyan viszonyul az TLL Diákszervezeten belüli szereped az életed más részeiben betöltött szerepeidhez? Milyen negatívum és pozitívum jelent meg az életedben eddig erre vonatkozóan?
34. Mit gondolsz arról, hogy a diákszervezeti lét potenciálisan összefonódik a tagok magánéletével? Miért? Kérlek említs ezzel kapcsolatban néhány példát!
35. Érezted valaha azt, hogy az TLL igazán az életed részévé vált? Milyen tekintetben?
36. Szeretnél magadnak TLL-es merch terméket? Mit jelent számodra egy TLL-es merch? Miért?

2.melléklet: Félig strukturált interjúvázlat a volt tagoknak

Bemutatkozás

1. Mutatkozz be röviden kérlek!
2. Mikor csatlakoztál az TLL Diákszervezethez?
3. Az TLL-es karriered során milyen pozíciókat töltöttél be a szervezetben?

Személyes vélemény az TLL Diákszervezetre vonatkozóan

4. Hogyan tekintesz az TLL Diákszervezetre, mint szakmai szervezetre? Miért?
5. Hogyan tekintesz az TLL Diákszervezetre, mint közösségi szervezetre? Miért?
6. Mit adott számodra ez a szervezet? Miért?
7. Mit vártál a csatlakozáskor, és mit kaptál az elvégzéskor? Melyek a legfontosabb különbségek? Mit vársz az TLL-es múltadtól hosszabb távon?
8. Milyen pozitív és negatív élményeket és érzelmeket társítasz a szervezeti múltadhoz?

A képzési rendszer és a legfontosabb szakmai értékek

9. Dolgoztál/dolgozol az TLL iparágában tevékenykedő, akár az TLL konkrét partnervállalatánál?
10. Hogyan ítélnéd meg az TLL képzési rendszerének (mind az TLL-es tantárgyak, mind az TLL-es extra kurzusok tekintetében) a tagok karrierorientációjára való hatását? Miért?
11. Milyen értékeket közvetítettek számodra az TLL-es képzések?
12. Mi mindent tanultál az TLL-ben? Milyen soft skilleket, viselkedési – és teljesítménykultúra mintákat, ismertél meg?
13. Érezted valaha azt, hogy valamilyen képzés vagy partner túlzottan erőltetett volt az TLL-ben?
14. Mit jelent a „kés élé” -nek lenni?
15. Mit jelent számodra az, hogy ha TLL-es vagy, akkor te vagy a „kés élé”? Te személyesen úgy érezted, hogy a „kés élé” voltál? Miért?
16. Milyen előnyei és hátrányai vannak ennek a „kés élé” létnek?

A legfontosabb belső értékek és az erre való reflexió

17. Mit jelentett számodra TLL-esnek lenni? Miért?
18. Szerinted milyen tulajdonságok fontosak ahhoz, hogy valaki „igazi” TLL-es lehessen?
19. Milyen a te értelmezésedben az „igazi” TLL-es?
20. Mit gondolsz, melyek az TLL Diákszervezet legfontosabb értékei? Esetleg van olyan, amelyre látványosan sok figyelmet fordít a szervezet?

21. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor szakmailag megterhelőnek érezted az TLL-es létet? Miért?
22. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor érzelmileg megterhelőnek érezted az TLL-es létet? Miért?
23. Tudnál olyan alkalmat mondani, amikor azt érezted, hogy nagyon nem értesz egyet a diákszervezet által képviselt értékekkel? Miért?
24. Érezted valaha azt, hogy olyan dolgokat kell csinálj az TLL-ben, amiket nem szívesen teszel? Milyen érzés volt benned ekkor? Miért?
25. Érezted valaha azt, hogy te igazán igen vagy igazán nem az TLL-be tartozol? Miért?
26. Mi kell(ett) ahhoz, hogy azt tudd érezni, hogy ennek a közösségnek a teljes értékű tagjává váltál?
27. Melyek a legfontosabb közösségi programok és események a szervezet életében? Tudnál példát hozni erre a személyes megélésedből? Milyen hatást gyakorolt rád ez az alkalom?

Szervezeti kultúra és vezetőség

28. Hogyan látod a vezetők szerepét a szervezetben?
29. Mi a vezetőség feladata?
30. Mi mindenre terjed ki a vezetőség befolyása?
31. Milyen elvárásai vannak a vezetőknek a tagság felé?
32. Hogyan szereznek ezeknek az elvárásoknak érvényt?

A diákszervezet és a magánélet viszonya

33. Hogyan viszonyult az TLL Diákszervezeten belüli szereped az életed más részeiben betöltött szerepeidhez? Milyen negatívum és pozitívum jelent meg az életedben erre vonatkozóan?
34. Mit gondolsz arról, hogy a diákszervezeti lét potenciálisan összefonódik a tagok magánéletével? Miért? Kérlek említs ezzel kapcsolatban néhány példát!
35. Érezted valaha azt, hogy az TLL igazán az életed részévé vált? Milyen tekintetben?
36. Szeretnél magadnak TLL-es merch terméket? Mit jelent számodra egy TLL-es merch? Miért?

3. melléklet: Az interjúalanyok kategorizálása

Sorszám	Interjúalany neve	Betöltött pozíció	Megjegyzés
1	Ági	Közösségi team tag	-
2	Dia	Aktív tag	Nem végez szervezőtevékenységet
3	Dóri	Alumni	Volt vezető
4	Emese	Szakmai team tag	-
5	Gábor	Alumni	-
6	Isti	Alumni	Volt vezető
7	Jani	Szakmai team tag	-
8	Juci	Vezető	-
9	Kinga	Közösségi team tag	-
10	Laci	Vezető	-
11	Livi	Közösségi team tag	-
12	Lizi	Közösségi team tag	-
13	Niki	Aktív tag	Nem végez szervezőtevékenységet
14	Peti	Közösségi team tag	-
15	Petra	Alumni	Volt vezető
16	Reni	Közösségi team tag	-
17	Sanyi	Alumni	Volt vezető
18	Szonja	Alumni	-
19	Tami	Közösségi team tag	-
20	Viki	Vezető	-