

Budapesti Corvinus Egyetem

A tudásmenedzsment szerepe a  
professzionális identitás  
kialakításában kritikai  
szemüvegen keresztül

Szerző: Zsombok Tamás László

Szak: Vezetés és szervezés

Évfolyam: VI.

Témavezető neve: Hidegh Anna Laura

## ABSZTRAKT

A kutatás célja, hogy feltárja, hogyan tekintenek a tudásra és a tudásmenedzsmentre menedzsmenttanácsadó szervezetekben, és ez hogyan a munkavállalók a professzionális identitására. A dolgozat elméleti háttérét a kritikai menedzsmentkutatás mint kutatási paradigma, a tudásintenzív szervezetektől, tudásmunkáról, a tudásmenedzsment kritikai megközelítéséről, valamint az identitásról, identitáskonstrukcióról, identitásmunkáról szóló szakirodalom adják. A kutatásom kvalitatív adatgyűjtési módszereken alapul. A kutatási kérdésem vizsgálatához félig-strukturált interjút alkalmazok, melyben az interpretatív és kritikai közelítésmód, a reflexivitás, a szövegek szöveghű és kritikai olvasata fontos szerepet játszanak a válaszok értelmezésében. A dolgozat empirikus anyagát tizenkét MBB-tanácsadóval készült interjú adja. A dolgozat arra a konklúzióra jut, hogy a tanácsadók episztemológiai szempontból a gyakorlatalapú tudást részesítik előnyben, mely a tudás társas módon konstruált jellegét hangsúlyozza. A tudás a munkavállalók számára elsősorban erőforrásként definiálódik és inkább funkcionális helyiértékén keresztül ragadják meg, semmint önértékként. A tudás eltárgyasítása során alakulnak ki olyan helyi jelentéstartalmak, melyek megerősítik a tanácsadók professzionális identitását; ezek: „spike”-ok kialakítása (valamiben specialistának kell lenni), „insecure overachiever”-nek lenni (magas teljesítmény), az „MBB-lifestyle”-hoz illeszkedés (magas presztízsű élet) és hogy a tanácsadás egy „people business” (egymásról gondoskodás).

# Tartalomjegyzék

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. BEVEZETÉS.....                                                                        | 1  |
| 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....                                                         | 3  |
| 2.1. KRITIKAI MENEDZSMENTKUTATÁS .....                                                   | 3  |
| 2.2. A TUDÁSTÁRSADALOM ÉS TUDÁSMUNKA .....                                               | 5  |
| 2.2.1. <i>A tudásmunkások és a tudásintenzív vállalat kritikai megközelítésben</i> ..... | 7  |
| 2.2.2. <i>A tudásmenedzsment kritikai megközelítésben</i> .....                          | 9  |
| 2.3. IDENTITÁSKUTATÁS.....                                                               | 13 |
| 2.3.1. <i>Foglalkozási és professzionális identitás</i> .....                            | 16 |
| 2.3.2. <i>A tudásmunkás identitása</i> .....                                             | 18 |
| 3. MÓDSZERTAN.....                                                                       | 21 |
| 4. EREDMÉNYEK.....                                                                       | 25 |
| 4.1. A TANÁCSADÓI TUDÁS.....                                                             | 25 |
| 4.1.1. <i>A tudás természete</i> .....                                                   | 25 |
| 4.1.2. <i>Tudásszervezés</i> .....                                                       | 29 |
| 4.2. A TANÁCSADÓK PROFESSZIONÁLIS IDENTITÁSA .....                                       | 34 |
| 4.2.1. <i>Az identitás tartalma</i> .....                                                | 35 |
| 4.2.2. <i>Identitáskonstrukciós folyamatok</i> .....                                     | 40 |
| 5. KÖVETKEZTETÉSEK.....                                                                  | 44 |
| 6. HIVATKOZÁSOK.....                                                                     | 47 |
| 7. MELLÉKLETEK.....                                                                      | 51 |

## 1. BEVEZETÉS

Napjainkban a szervezetekről alkotott kép többnyire az eredményesség és a hatékonyság narratívái mentén alakultak ki. Azonban nem csak ezek a narratívák léteznek, hanem vannak más irányok is. A 21. század nagy problémáit a befagyott szervezeti rendszerek keretei között, a hagyományos menedzsment eszközeivel nem tudjuk megoldani; a klímaválság, a túlfogyasztás, a nem egyenlő esélyek társadalmi és jogi szempontból egyre égetőbb gondot jelentenek. Ebben a változó és gyorsan növekedő világban a modern üzleti és nem üzleti szervezetek számos gyakorlatot követve próbálnak helyt állni (Alvesson-Deetz, 1998).

A szervezeti tudás és tudásmenedzsment terén is egyre inkább a funkcionalista paradigmára jellemző vonások érvényesülnek: csak azok a tudáselemek válnak hasznossá, amelyek a vállalati hatékonyságot és eredményességet növelik. Ennek hatása számos területen megmutatkozik, például a magasfokú specializáció csökkenti a reflexió és a valódi diskurzus kibontakozásának esélyét (Alvesson-Spicer, 2016), valamint lehetőséget ad az emberek kontrolljára és ideológiai befolyásolására. A kritikai menedzsmentkutatók olyan további problémákat fogalmaztak meg, mint a társadalmi kontextusra való érzéketlenség, a rejtett érdekérvényesítés, az értékmentesség és az objektivizmus láttatása, és az eszközelvű racionalitás (Hidegh-Gelei-Primecz, 2014).

Az identitás olyan téma, amely mindenkit érint. Az identitás arra időtlen kérdésre ad választ, hogy „ki vagyok én?” és a kapcsolódó kérdésekre: „kinek és minek mutatom magam, a barátaim, a főnököm és a munkatársaim előtt? Hogyan cselekszem?” Egy személy egyszerre több identitással is rendelkezhet, még akkor is, ha ezek a különböző identitások következetlennek vagy akár ellentmondásosnak is tűnnek. Az identitás fontosságát a munkahelyi szervezetekben is láthatjuk. (Kenny-Whittle-Willmott, 2011)

A tudásmenedzsment és az identitáskutatások metszetében több tanulmány is született többek között arról, hogy a tudásmunkások milyen identitásokkal rendelkeznek, hogyan dolgoznak ezeken az identitásokon, és a szervezetek miképpen törekednek arra, hogy ezt is a menedzsment befolyása alá hajtsák. Azért különösen releváns napjainkban ez a téma, mert azok az adhokratikus szervezeti felépítések, amik a poszt-modern időszak tudásintenzív vállalataira jellemzők, a gyorsan változó világ miatt elkezdhetnek bürokratizálódni, ami nagy változásokat okozhat abban az autonóm és kreatív munkában, amit a tanácsadók a magukénak vallanak.

A kutatásom során arra a kérdésre keresem a választ, hogy mit jelent a tudás és a tudásmenedzsment a top-tier menedzsmenttanácsadó szervezetekben, és ezek milyen hatással vannak a tanácsadók professzionális identitásának konstrukciójára.

A kérdés vizsgálatához feldolgoztam a szakirodalmat a kritikai menedzsmentkutatásról, majd ezt követően néztem át az irodalmat a tudásmunkáról és a tudásmenedzsment kritikai megközelítéséről. Feldolgoztam az identitásról, a foglalkozási és professzionális identitásról szóló szakirodalmat. A kutatás megtervezésénél a kvalitatív módszert választottam, és ennek megfelelően, módszertani szakirodalomból inspirálódva felépítettem egy félig-strukturált interjúvázlatot. 12 online interjút készítettem top-tier tanácsadókkal. Az elemzésnél törekedtem arra, hogy az interjúknak a szöveghű és kritikai olvasatát is visszaadjam.

A dolgozatomat a kutatási folyamatomnak megfelelően úgy építem fel, hogy először bemutatom a szervezetkutatásban létező kritikai paradigmát és a kritikai menedzsmentkutatást, majd a tudásmunka és az identitás szakirodalomi háttéréről írok. A következő részekben írok a dolgozat interpretatív-kritikai alapállású, interjúk módszertanáról, majd szemléltetem a kutatás eredményeit. A dolgozatban arra az eredményre jutok, hogy (1) a tudásra alapvetően mint tacit tudásra tekintenek, és (2) a tudás tárgyiasításán keresztül igyekeznek fenntartani a tanácsadók professzionális identitásának exkluzivitását. Ezt követően levonom a konklúziót, és a diszkusszió részben írok arról, hogy a dolgozatom milyen párbeszédbe lép a tudományos diskurzussal.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi összefoglalóban először bevezetem a kritikai menedzsmentkutatást (KMK), mely kutatási irányzatból szemlélem a kutatási kérdésemet. Ezt követően a tudásmenedzsment társadalmi-gazdasági környezetét ismertetem: a tudásintenzív vállalatokat és a tudásmunkát, majd a tudásmenedzsment kritikai megközelítését. A következő részben az identitásról és annak szabályozásáról, valamint a tanácsadók mint tudásmunkások szakmai és professzionális identitásáról írok.

### 2.1. KRITIKAI MENEDZSMENTKUTATÁS

A kritikai menedzsmentkutatás (*critical management studies, CMS*) (Rácz, 2018) olyan mozgalomként jelent meg, amely megkérdőjelezi a főáramú üzleti gondolkodás és gyakorlat tekintélyét és relevanciáját (Alvesson et al., 2011). A menedzsment mint egy mindent behálózó kapitalista intézmény áll a kutatások középpontjában. Fókusza a menedzsment tanulmányozása, nem pedig további menedzsmenttechnikák fejlesztése, vagy azok legitimációja. A KMK kritikusan viszonyul a kialakult társadalmi gyakorlatokhoz és intézményi berendezkedésekhez, megkérdőjelezi az uralkodó – patriarchális, neo-imperialista és kapitalista – társadalmi viszonyokat, és előrevetíti az ezekkel szembeni alternatívák kialakítását (Alvesson et al., 2011).

A KMK az azonos elnevezésű *Critical Management Studies* c. könyv megjelenésével kezdődött (Alvesson-Willmott, 2003). A kritikai szervezetkutatók olyan problémákat fogalmaztak meg a modern szervezetek és menedzsment kapcsán, mint a társadalmi kontextusra való érzéketlenség, a rejtett érdekérvényesítés, az értékmentesség és az objektivizmus láttatása, a rendszerelméleti alapoktól induló funkcionalizmus, az eszközelvű racionalitás és a reflektálatlanság (Hidegh-Gelei-Primecz, 2014). A kortárs kritikai kutatások három szociológiaelméleti pillérre építenek (Hidegh, 2015): Marx kapitalizmuskritikájára és elidegenedés-elméletére, Weber formális racionalizáció elméletére és Durkheim anómia fogalmára. A kritikai menedzsmentkutatásnak három fő iránya alakult ki: a kritikai elmélet, a posztmodern/posztstrukturális és a kritikai realizmus (Alvesson et al, 2011; Hidegh, 2015; Peltonen, 2016). A posztmodern irányzat célja a nem-felvilágosult csoportok hangjának erősítése, míg a kritikai realizmusé a látens oksági láncok feltárása. A kutatásom témáját adó kritikai elmélet célja egy igazságosabb társadalmi rend és igazságosabb munkahelyek megteremtése.

Általánosságban a kritikai menedzsmentirányzatok három fő fogalom köré épülnek (Fournier-Grey, 2000-t idézi Hidegh, 2015): a teljesítményorientáltság, a reflexivitás és a

denaturalizáció köré. A teljesítményorientáltság mögött az húzódik meg, hogy a kapitalizmus a hatékonyság, eszközelvűség és a minél nagyobb teljesítmény elérése mentén legitimálja a társadalmi és gazdasági szféra szereplőit. A denaturalizáció a természetesnek láttatott társadalmi konstrukciók leleplezésére irányul. A reflexivitás pedig azt célozza, hogy a menedzsmenttudományok tegyék explicitté pozitivista megközelítésüket és vegyék figyelembe az alternatív megoldásokat.

A kritikai menedzsmentkutatók nem minden esetben vannak a menedzsment ellen, hanem inkább arra törekednek, hogy a pozitivista és a kritikai gondolkodás szintézisbe kerüljön (Alvesson, 2012), és a modernizáció során félresiklott felvilágosodást (a szabadság, egyenlőség, testvériség értékeivel) jó útra tereljék (McAuley et al., 2014). Ehhez kötődően az alábbi főbb megállapítások tehetők a menedzsment és a kritikai menedzsmentkutatás kapcsán (Alvesson, 2012, 41-42. old.):

- A menedzsment társadalmi kontextusában értelmezendő; mind elméleti, mind gyakorlati szinten történelmileg és kulturálisan beágyazott (patriarchátus, kapitalizmus stb.).
- A főáramú gondolkodás azt hirdeti, hogy a menedzsmentgyakorlatok objektívek, értékmentesek, tudományosak; normalizálja, ahogy a hatalmi viszonyok befolyásolják a szervezeti működést.
- Feszültség van az említett értékmentes menedzsmentgyakorlatok, és a megélt, valós, politikailag telített folyamatok között.
- A kritikai kutatók ezeket a feszültségeket nem a meglévő gyakorlatok finomításával próbálják elérni, hanem a társadalmi viszonyok átalakításával javítanának olyan problémákon, mint a patriarchális elnyomás és a természeti környezet rombolása.
- A kritikai kutatások is a mindent behálózó hatalmi viszonyok termékei, melyek a meglévő elméletek és gyakorlatok reflexiójára ösztönöznek.
- A kritikai elméletek rekonstruálják a meglévő tudást a menedzsmentről, szervezetekről, alternatív tudást nyújtanak a főáramú gondolkodásnak.
- Ez a rekonstruált tudás akkor válik kritikává, ha a személyes és társadalmi folyamatok változására ösztönöz.
- A kritikai kutatások a hamis tudat leleplezésére, az intézmények és a társadalmi viszonyok átalakítására törekednek annak ellenére, hogy maguk is részei ezeknek a rendszereknek. Az ilyen tanulmányok alternatív keretet nyújtanak a

menedzsment gyakorlatának értelmezéséhez, és elősegítik a radikális társadalmi változás folyamatát.

- Az emancipatorikus változás akkor történik, amikor az emberek megváltoztatják azokat a szokásokat és intézményeket, amelyek akadályozzák a nagyobb autonómia és felelősség kialakulását. A felelősség abból a felismerésből fakad, hogy az emberek egymásra utaltak, valamint a természettel is kölcsönös összefüggésben állnak. Az autonómia megvalósulását olyan intézmények kialakításában látják, amelyek az individualizmust problematizálják és minimalizálják, lehetővé téve ezáltal a kölcsönös függőség felismerését.

Az emberek reflexiós és kritikai gondolkodási képessége képessé teszi őket arra, hogy megkérdőjelezzék a főáramú menedzsmentkutatás önigazoló elméleteit és gyakorlatait. A menedzsment feladata az lenne, hogy az emberek számára biztosítsa a szükséges javakat, ökológiailag megfelelő módon járjon el, és elősegítse a kollektív önrendelkezési folyamatokat. Azonban a modern menedzsment gyakorlatainak társadalmi és természeti romboló hatása van, melyet a "növekedés", a "hatékonyság" és újabban az "etikus viselkedés" retorikájával igyekeznek elfedni. Ez sarkall kritikai reflexióra: a természeti és nem megújuló erőforrások kizsákmányolása és az ezzel járó környezetszennyezés; a szélsőséges vagyoni és jövedelmi egyenlőtlenségek, valamint a nemi, etnikai, életkori, szexuális orientáció stb. alapon történő diszkrimináció. A főáramú menedzsmentelmélet és -gyakorlat ellentmondásos hatásai ösztönzik a kritikai kutatókat alternatív elméletek és gyakorlatok megalkotására egy racionálisabb társadalmi és gazdasági rendért. (Alvesson, 2012)

## 2.2. A TUDÁSTÁRSADALOM ÉS TUDÁSMUNKA

A huszadik század utolsó negyedében a munka jellege nagymértékben megváltozott (Alvesson, 1995; Hislop 2005). A társadalmi-gazdasági fejlődés ezen szakaszát, a tudásgazdaság kialakulását nevezi McAuley (2014) poszt-modern korszaknak. Ezek a változások szakítottak a kapitalizmus termelésfókuszával, rugalmatlan szervezeti felépítésével, bürokratizált működésével, a hatékonysági és profitmaximalizálási célok kizárólagosságával. Ugyanakkor megnövekedett a munka tudásintenzitása azáltal, hogy a szervezetek nagyobb igényt támasztottak az intellektuális készségek és az absztrakt szimbólumok manipulálása felé; ezek a tudásmunkások és a tudásintenzív vállalatok számának nagymértékű növekedését eredményezték. Nemcsak a tudásmunkások száma nőtt meg, és a munka tudásintenzitása

emelkedett, hanem a tudás ma már a versenyelőny legjelentősebb forrása, és az absztrakt és elméleti tudás fokozott jelentőségre tett szert.

Ezek alapján az látható, hogy a társadalmi viszonyok megváltoztak a modernizmushoz képest, lehetőséget adva az alternatív gondolkodásra a főáramú gondolkodáshoz képest. Azonban a helyzet közel sem ennyire problémamentes: a kialakult új rendszer továbbra is a kapitalizmus azon jegyeit hordozza magával, amely ellen a kritikai menedzsmentkutatók hangot emelnek: az eredményesség továbbra is a vállalati működés sajátja, ezzel a teljesítménycélokat részesíti továbbra is előnyben. Az elidegenedés továbbra is megjelenik abban a formában, hogy az emberekre mint tudáshordozó eszközre tekintenek, amit a szervezeteknek okos módon kell mobilizálniuk (Alvesson-Spicer, 2012). A bürokratikus keretek és a magatartáskontroll újfent teret nyer az adhocratikus szervezeti formákkal szemben (Reed-Thomas, 2019). Kialakul egy újabb munkásréteg (Adler, 2002-t idézi Alvesson-Spicer, 2012), akiknek ugyanazokkal az igazságtalanságokkal kell szembesülniük, mint korábban a gyári munkásoknak.

Alvesson és Spicer (2016) a tudásgazdaságnak – a poszt-modern megközelítéssel összefüggésben – három karakterisztikáját emeli ki: a megfelelő oktatási rendszert, ahol az „emberi tőkét” képzik, a magas innovációs szintet és az információs és kommunikációs technikák átfogó jelenlétét.

Az információs társadalomnak számos olyan tagja van, akik éveket töltöttek felsőfokú oktatásban, és több diplomával is rendelkeznek. Az egyetemmel szemben elvárás, hogy tájékozottabb állampolgárokat neveljen, akik jobban tudják használni intellektuális képességeiket amellet, hogy elméleti és gyakorlati tudással is felruházza őket. A valóság azonban egészen más: egy 2011-es felmérés alapján azt találták, hogy az első két év után a hallgatók 45 százaléka nem mutatott jelentős javulást a kognitív képességeiben (Arum-Roksa, 2011-t idézi Alvesson-Spicer, 2016). Egy másik szembetűnő jelenség az, ahogy az egyetemet mint a tudás és a tanulás bástyáját felváltotta a tömegoktatás, az alacsonyabb tanulmányi követelmények és a vevőközpontúság (Foley, 2010-t idézi Alvesson-Spicer, 2016). Utóbbi azt jelenti, hogy a hallgatókat mint vevőket elégedetté kell tenni az oktatással mint szolgáltatással ahelyett, hogy javítanák a hallgatók humán tőkéjét.

A tudásgazdaságnak jellemzője az innovációk magas száma is. A tudományos életben ez a cikkek áradatát és a folyóiratok számának exponenciális növekedését eredményezte, viszont sok esetben ez csak mennyiségi növekedés, nem minőségi. Ahogy a publikációk közzétételéért

küzdő kutatók száma is exponenciálisan nőtt, úgy csökkentek az egyes publikált cikkekből származó felismerések is (Alvesson-Sandberg 2013-t idézi Alvesson-Spicer, 2016).

A harmadik jellemző a beruházások magas aránya az információs és kommunikációs technológiákba, mely biztosítja a vállalatok számára az alkalmazkodást a dinamikusan változó környezetben (Alvesson-Spicer, 2016), például javítják az emberek hatékony munkavégzését. Sok esetben nem ez történik: a munkavállalók az emailjeiket csekkolgatják, az időjárásról és egyéb, szabadidős tevékenységekhez kapcsolódóan böngésznek az interneten, a közösségi médiát és hírmédiát olvasnak, akár még pornót is néznek (Alvesson-Spicer, 2016). Ezek a munkához aligha köthető tevékenységek nem azok, amiket a menedzsmentguruk remélnék a technológia támogatta munkától. A technológia nem csak a tudásmegosztás és tudásszerzés lehetőségét növelte meg, de a munkában végezhető melléktevékenységek mennyiségét is.

#### *2.2.1. A tudásmunkások és a tudásintenzív vállalat kritikai megközelítésben*

Ha a gazdaság és a társadalom tudásgazdasággá és tudástársadalommá alakulnak, akkor a vállalatok is tudásintenzív vállalatokká válnak (Alvesson-Spicer, 2012). Számos ilyen vállalat található professzionális szolgáltató területen, mint a menedzsmenttanácsadás, az ügyvédek, kommunikációs specialisták, IT-tanácsadók, ugyanakkor a termékorientált iparágakban is megtalálható a tudásmunkások, illetve tudásintenzív cégek.

Alvesson (2004, 21. old.) a tudásintenzív vállalatokhoz hét olyan jellemzőt társít, ami mind a munka természete, mind a menedzsmentgyakorlatokban megkülönbözteti ezeket a hagyományos vállalatoktól:

1. Magasan képzett egyének tudásalapú munkát végeznek, amelyhez intellektuális és szimbolikus készségeket is használnak; ehhez kapcsolódóan nagy jelentősége van a folyamatos továbbképzésnek. A tudásmunkásoknak a tudás egyszerre input, közvetítő és output; a tudásmunka részei pedig az elemzés, döntés az így megszerzett információk segítségével, és problémamegoldás (Newell et al., 2002-t idézi Alvesson, 2004). Ezek a folyamatok az egyénhez kötöttek, melyre nehéz a menedzsereknek olyan sztenderd rendszereket és eljárásokat alkotniuk, amelyekkel kontrollálni tudják a tudásmunkás munkáját.
2. A tudásmunkásoknak meglehetősen magas autonómiájuk van a munkájuk felett; ezzel párhuzamban a szervezeti hierarchia lapos. A tudásmunkásnak magas autonómiája van azokban a szakmai problémákban, amikkel a munkája során szembesül, mivel ezek egyediek, és szinte csak ő látja át holisztikusan. Ez a „szituációs releváns” ismeret

eredményezi azt, hogy az egyéni autonómia magasabb rendű, mint a formális pozíció, így a szervezeti hierarchia is rugalmas.

3. A szervezetek alkalmazkodó, ad hoc szervezeti formákban működnek. Szervezeti és vezetési szempontból az autonómia ilyen magas szintje, az egységes, egydimenziós hierarchia és a felsővezetés viszonylag gyenge pozíciója a hagyományostól eltérő szervezeti dinamikához vezet (Alvesson-Deetz, 1998; Hinnings et al., 1991-t, Kunda, 1992-t idézi Alvesson, 2004). Például nehéz sztenderdizálni és rutinokba foglalni a munkafolyamatokat, a menedzsmentkontroll-rendszer fenntartása nehézkes. Posztburokratikus struktúra jellemző; a döntések helye változatos, a már említett hálózatos, decentralizált felépítésben működnek.
4. Kiterjedt kommunikáció szükséges a koordinációhoz és a problémamegoldáshoz. A tudásintenzív munkák egyik kritikus pontja a vevő álláspontjával közös, kölcsönös megértés kialakítása a probléma megfelelő azonosításához, vagy például a legtöbb tanácsadói projekten csapatban dolgoznak az emberek, melyekhez elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció.
5. A tudásintenzív szervezetek idioszinkratikus része az ügyfélközpontú munka. Ez azt jelenti, hogy a technikai problémamegoldás és a lényeges ügyek nem választhatók el a társadalmi kapcsolatokról. Maister (1993, idézi Alvesson, 2004) szerint az ügyfelekkel való szemtől-szembeni interakció teljesen különbözik a hagyományos szolgáltatásoktól, mivel ott az interakció időben és összetettségben is korlátozott.
6. Jelen van információs és hatalmi aszimmetria az ügyfél és a tudásmunkás között, jellemzően utóbbi javára. Ez legtöbbször azért van, mert az adott üzleti területen a tudásmunkásnak van speciális tudása (Löwendahl, 1997-t, Sharma, 1997-t idézi Alvesson, 2004); ez az ezoterikusnak tetsző tudás eredményezi a tudásmunkás felsőbbrendűségét ebben a kapcsolatban, és teszi kiszolgáltatott helyzetbe a vevőt. Ritkább esetben azonban az ügyfélnek megvan a maga elképzelése adott szituációról, és pontosan tudja, hogyan használja a tudásmunkást.
7. A minőségbiztosítás szubjektív és bizonytalan. Ez egyfelől fakad abból, hogy a komplex, speciális problémákkal való foglalkozás nem egységesíthető minőségbiztosítási szempontból. Ezek a projektek hosszú időszakon keresztül tartanak, amikben nehéz előre látni az eredményt. Másrészt az eredményt övező bizonytalanság (mi is pontosan az eredmény – a prezentáció, dokumentumok? hogyan mérjük?) is megnehezíti a megfelelő minőség biztosítását a tudásintenzív vállalat részéről.

A tudásintenzív vállalatok és a tudásmunka mibenlétén érdemes elgondolkodni. Meglehetősen tág és mindent magába foglaló fogalom ez, ami ugyanúgy vonatkozhat más vállalatokra is, amikben a tudást nem szakmai tudásként definiálják, hanem például olyan ismeretként, amely testet ölt a szervezetben, vagy éppen a szervezeti kultúra építéséhez járul hozzá (Blackler, 1993-t idézi Alvesson, 2004). Ehhez kötődik az is, hogy azt a speciális és magas szintű tudást, amire a szükség van, valójában sokkal limitáltabb módon használják, és a napi működéshez csak olyan általános készségek szükségesek, ami más iparágban is hétköznapi (Alvesson-Spicer, 2016), pl: excezelés, prezentációszerkesztés.

Azzal, hogy a tudásintenzív szervezeteknek, tudásmunkának/tudásmunkásnak hívjuk ezeket a társas képződményeket, a szavak nem az objektív szervezeti valóságot tükrözik, hanem annak egy társas módon konstruált, helyi változatát alkotják meg. Ilyen értelemben nem magától értetődő, hogy szükség van-e a "tudásintenzív" fogalomra a vezetés- és szervezetelméletben – legalábbis nem olyan módon, ahogy a poszt-modern szervezetelmélet a szervezetek "természetét" leírni kívánja (Alvesson, 2004). A tudásmunka „néven nevezése” olyan igényeket, elvárásokat – és ezzel együtt problémákat – támaszthatnak a tanácsadók, akadémikusok stb. elé, amikkel egyébként nem szembesülnének (Czarniawska-Joerges, 1988-t idézi Alvesson, 2004). Például, hogy szabályokat, kulturális elemeket fogadjanak el, amelyek segítik őket az identitás- és imázsproblémákkal folytatott küzdelmükben. A címkékhez köthető az is, hogy a menedzsment azzal próbálja a túlspecializált munkaköröket vonzóbbá tenni, hogy olyan neveket ad nekik, amik azt jelzik, hogy aki azt betölti, az magas tudással bíró specialista, ami jól mutat egy LinkedIn profilon (Alvesson-Spicer, 2016). Valójában ezek a túlspecializált munkakörök azt jelentik, hogy a holisztikus, kreatív munkavégzés lehetőségét elveszik az egyéntől, és ugyanúgy betanítják, mint a gyári munkást, csak a tudásiparban. A "tudásintenzív" címke ugyanakkor a szervezeteket egyféle módon ábrázolja, bizonyos jellemzőkre ráirányítja, másokról pedig elvonja a figyelmet (Alvesson, 2004). Ez hatással van a tudásmunkás helyzetére és a munkájának a legitimitására.

### *2.2.2. A tudásmenedzsment kritikai megközelítésben*

A már kifejtett tudástársadalom, tudásmunka és tudásintenzív szervezetek koncepciója szoros összhangban áll a tudásmenedzsmenttel is; a szervezetkutatásban ezek vizsgálata teremtett alapot a „tudás” és „menedzsment” együttes vizsgálatára (Alvesson, 1995). A legtöbb tudásmenedzsmenttel foglalkozó irodalom alapján a tudásmenedzsmentnek van egy technikai oldala, ami információmenedzsmenttel, IT-technológiákkal foglalkozik, illetve van egy emberi

oldala, ami a szervezeti tanulást, az emberek összekapcsolását és közös gondolkodását helyezi előtérbe (Hislop, 2005).

Annak ellenére, hogy vonzó az az elképzelés, hogy a tudás menedzselhető, a koncepció eredendően problémás. Azon túl, hogy a tudásmenedzsmentre mint ernyőfogalomra nincs egységes definíció, a koncepció további problematizálását Alvesson és Kärreman (2001, 998-1000. old.) öt főbb megállapításban vezetik fel:

- Ontológiai szempontból nem koherens: egyszerre funkcionális erőforrás, ami igaz, legitim, nem-problémás forrás, és társas konstrukció eredménye, ami a tacit tudás fontosságát hangsúlyozza.
- A tudás fogalma meglehetősen tág. Annak ellenére, hogy nem tudjuk biztosan, hogy mi is a tudás vagy a tudásmenedzsment annak nehéz lehatárolhatósága miatt, a gyakorló szakemberek mégis a bizonyosságot keresik azzal, hogy alkalmazzák a tudásmenedzsment eljárásokat. Ennek eredménye, hogy ezek a koncepciók fekete dobozként működnek (McGrath, 2000-t idézi Alvesson-Kärreman, 2001).
- A tudás minden, minden is tudás; egyre több mindenre használják fel a tudásmenedzsmentet mint fogalmat és egyre több folyamatot, rutint, gyakorlatot értenek ez alatt, aminek eredménye, hogy kiveszik a tartalom a címkék mögül.
- A tudás mint objektív és megbízható erőforrás azt a célt szolgálja, hogy mint igazolt igaz hit, racionálisan leírja a szervezeti világot. Azonban minél racionálisabban igyekeznek megfogni, annál nagyobb valószínűséggel vált ki irracionális viselkedést. Az egyén ugyanis fel kell dolgozza ezeket az információkat, és ha a tudás túl absztrakt, akkor az interpretációja más lehet, mint amit a racionális tudástól elvárnak.
- A tudás nem kizárólagosan funkcionális, hasznos, és általában véve jó dolog. Nagyon sokszor okoz problémákat, vezet ellenálláshoz, rossz döntésekhez.

|                                                               |  | <b>Menedzseri beavatkozás</b>               |                                                 |
|---------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                               |  | Koordináció                                 | Kontroll                                        |
| <b>Társas<br/>Interakció<br/>közvetítője<br/>Strukturális</b> |  | Közösség<br>(ötletek megosztása)            | Normatív kontroll<br>(előírt értelmezések)      |
|                                                               |  | Kiterjesztett könyvtár<br>(információcsere) | Modellek, irányvonalak<br>(vezeti a cselekvést) |
|                                                               |  |                                             |                                                 |

1. ábra. A tudásmenedzsment típusai  
forrás: saját szerkesztés Alvesson-Kärreman, 2001 után

A tudás természetéből és mint szervezeti jelenségnek a tulajdonságaiból, illetve a menedzsment típusaiból (technokratikus, irodista, közösségi, szocio-ideológiai hatásgyakorlás) következik, hogy a tudásmenedzsmentnek is négyféle megközelítése van, mely az 1. ábrán látható.

A következőkben részletesen bemutatom ezeket a tudásmenedzsment-típusokat, és szemléltetésképp említek néhány kutatást, amik ezt a kérdéskört problematizálják.

A kiterjesztett könyvtár megközelítés a tudásmenedzsment technikai megközelítése, ami főként az információmenedzsmentet foglalja magába, tehát az információt igyekeznek adatbázisokba szervezni, algoritmusokkal futtatni, statisztikai eszközökkel elemezni, hogy hasznos tudást nyerjenek ki belőle (Alvesson, 2001). Alaimo és Kallinikos (2021) a Last.fm esetében vizsgálták azt, hogy a különféle adatalapú objektumok, amik segítségével kategorizálják a zenét, miképpen alakulnak kizárólagos szűrőjévé a valóságnak a szaktudás, vagy közösség-alapú tudás helyett. Ezzel átalakítják a szervezetek társas rendjét adatalapú renddé. Érdekes kérdés továbbá, hogy milyen hatással lehet a mindent átszövő digitális lét, és az emberekről való folytonos adatszerzés, mint az információ, majd tudás létrehozásának kezdeti lépése az egyének identitására (Barros et al., 2023)

Egy másik kategóriája a közösségek kialakítása a tudás létrehozása érdekében, melynek központi szervezőeleme a tacit tudás legjobb kihasználása és a tudásmegosztás (Alvesson, 2001). Ezek alapján nehéz ezt olyan technikai módon menedzselni, mint a kiterjesztett könyvtár hasonlat esetében, így ezt legtöbbször valamilyen puha eszköz segítségével próbálják koordinálni, kontroll alatt tartani (Hughes et al., 2007), például a megfelelő csapatok kialakításával, vagy engedik organikusan alakulni (pl.: *communities of practices*). Egy tűzoltóság esetében például azt találta Van Karsten (2021), hogy az addig jól működő, dialógusalapú munkavégzést digitalizálják egy külső tanácsadó cég segítségével, ezzel alakítva azt univerzális, standard tudáson alapuló munkavégzéssé. Ennek eredménye többek között, hogy megnőtt a félreértések száma a tűzoltók között, ami csökkentette a reakcióidőt vészhelyzetben.

A tudásmenedzsment harmadik formája a normatív kontroll, ahol előírt értelmezések között fejlődik a szervezeti tudás, és leginkább a szervezeti kultúra általi, puha kontrollhoz kapcsolódik (Alvesson, 2001). A szervezeti kultúrán – és hibrid szervezeti formák kialakítása révén – keresztül a munkavállalók meggyőzhetők, hogy a szervezet érdekeinek megfelelően cselekedjenek, működjenek többet együtt olyan folyamatokban, hálózatokban, melyben tudást állítanak elő (Clegg-Courpasson-Phillips, 2006). A normatív kontroll abban különbözik a

hagyományos menedzsment- és magatartáskontrolltól, hogy nem megtilt/korlátoz bizonyos viselkedésformákat, hanem előcsalogatja a tudást a munkavállalóból azáltal, hogy teret hagy a kreativitásnak és a munka feletti autonómiának (Rennstam, 2012). A tudás előcsalogatásának egyik eszköze, hogy a munkavállaló felhatalmazva (empowered) érzi magát; a kontroll ilyen módja megteremti a maga kontrolláltját, a tudásmunkást (Sewell, 2005, Rennstam-Singh, 2022). A normatív kontrollhoz hasonló az identitásszabályozás (Alvesson-Willmott, 2002). Az identitásszabályozás a kontroll olyan módja, amely a munkavállalók munkáról és szervezetről szóló diskurzusok általi önpozicionálásán keresztül valósul meg, amellyel többé-kevésbé azonosulnak és elköteleződnek. Rennstam (2012) alapján a szervezeti tárgyakkal való interakció is a normatív kontroll közé sorolható. Kutatásában azt vizsgálta, hogy mérnökök hogyan lépnek interakcióba egy fejlesztendő termékkel, ami adott esetben a szervezeti memória hordozója lehet, és ami, például, olyan diskurzust idéz elő, melyben a szervezeti tagok a már meglévő tudásfolyamatok miatt arra a következtetésre jutnak, hogy a termék új irányba történő fejlesztése nem eredményes. Barros és szerzőtársai (2023) azt fejtegetik, hogy a normatív kontroll által támogatott professzionális identitás hogyan interaktál az egyén online és nem online identitásával, a digitális térben való magas időtöltés következtében.

A tudásmenedzsment negyedik módja a modellek és irányvonalak kidolgozása, amelyek vezetnek a cselekvést (Alvesson, 2001). Ezek célja, hogy egyszerűsítsék és sztenderdizálják azt, hogy adott feladat megoldásához mennyi intellektuális erőforrásra van szükség. Erre Bader és Kaiser (2019) hoznak egy példát, hogy egy telefonközpontban hogyan működik a felhasználói interfész mint a tudáselérés eszköze és mint egy sztenderd irányvonal a döntéshozatalban. Azt találták, hogy adott helyzetben helyettesítik a felhasználókat a saját döntéseikben, más esetekben pedig gátolják a gyors/eredményes döntéshozást. Egy másik példában azt vizsgálja Manley és Williams (2022), hogy a sportban az adatvezérelt menedzsment (mint a tudástermelést szolgáló analitikus modellek és algoritmusok összessége) miképpen működik a munkavállalói magatartás formálójaként, és testesíti meg szervezeti kontrollt. Mindez azt eredményezi, hogy a sportolók feszültnek, bizonytalannak érzik magukat, és ráunnak a folytonos teljesítményelvárásokra.

Ebben a fejezetben beszéltem arról, hogy a tudásmunka milyen jellemzőkkel bír, és hogyan osztható fel tudásmenedzsment négy altípusra: a kiterjesztett könyvtárra, a közösségekre, a normatív kontrollra, valamint a modellekre és iránymutatásokra.

### 2.3. IDENTITÁSKUTATÁS

Az identitás népszerű téma a szervezet- és vezetéskutatásban (Alvesson, 2004). Az identitással kapcsolatos rengeteg kutatás azzal magyarázható, hogy ez a jelenség képes megmagyarázni a szervezeti élet számos aspektusát (Cornelissen, Haslam és Balmer, 2007). Sveningsson és Alvesson (2003) például kiemeli az identitás fontosságát a szervezetek létezése szempontjából. Az identitás ugyanis segíthet a munkavállalók és a szervezet közötti kötődés erősítésében, pozitívan befolyásolhatja a munkatársak munkahelyi sikerességét és a szervezeti teljesítményt, valamint a szervezet iránti lojalitást, ezáltal befolyásolhatja a szervezeti identitást. Az identitáskutatás azonban sok esetben kerül összefüggésbe olyan helyzetekkel, amikor például a munkavállalók frusztrációt, bizonytalanságot éreznek (Kenny-Whittle-Wilmott, 2007).

Az "identitás" kifejezés sokféleképpen használható, különböző szintekre és különböző „egységekre” (például egyénre, csoportra, szervezetre, vagy lehet önálló vagy társas) vonatkozóan (Kenny et al, 2007; Vignoles et al., 2011; Watson, 2012). Az egyéni identitás itt jellemzően olyan egyedi tulajdonságokra utal, amelyekről feltételezhető, hogy nem közösek másokkal, vagy nem tekinthetők a csoporthoz tartozás jelének, míg ezzel szemben a társas identitás arra utal, hogy az egyén egy csoport tagjaként érzékeli magát, különösen az értékek és az érzelmi kötődés szempontjából (Alvesson, Ashcraft, Thomas, 2008). Ezek között említhető többek között a valamilyen nemzethez, nemzetiséghez kötődő identitás, a vállalati identitás (corporate identity), a professzionális identitás (professional identity) és a személyes identitás (personal identity). Jelen dolgozat arra fókuszál, hogy a munkavállalók hogyan alakítják ki a professzionális tanácsadói identitást, és ebben milyen szerepet játszik a szakmához, illetve a tudásintenzív iparághoz való viszonyulásuk.

A létező identitáselméletek magukba foglalják nem csak az identitás természetét és tartalmát (content of identity), hanem azokat a folyamatokat is, amelyek mentén az egyének kialakítják az identitásukat (identity construction) (Vignoles et al., 2011). Az identitáskonstrukciót illetően két általános feszültséget lehet azonosítani a különböző elméleti megközelítésekben. Az első, hogy az identitáskonstrukció az egyén személyes (agency) identitáskonstrukcióján, vagy társas konstrukción és szabályozáson (regulation) alapul-e. Utóbbira példa a korábban már említett normatív kontroll mint a tudás menedzselésének egyik típusa, aminek során az egyén az identitását olyan módon formálja meg, hogy az igazodjon a szervezetben például az ideális munkavállalóról alkotott képhez. A második feszültség, hogy az identitásra egy egységes, nagyrészt stabil, rögzített és az egyén személyes konstrukciójára

épülő identitásként tekintünk, vagy sokkal inkább beszélhetünk többszörös identitásról, amely nagyrészt instabil, állandóan változásban van és társas konstrukció eredménye (Vignoles et al., 2011). Alvesson, Ashcraft és Thomas (2008) kiegészítik ezt azzal, hogy az identitások milyen mértékben egységesek vagy töredezetek. Ez alatt azt értik, hogy a különböző identitásaink hierarchikus módon egy domináns énkép alá rendeződnek, vagy sokkal inkább kapcsolódnak az „én” sokrétű, egyidőben létező és változó képeihez.

A dolgozat keretébe illő identitásfogalmat Vignoles et al., (2011) alapján úgy értelmezem, hogy az az egyéni, a kapcsolati és a csoportos identitások közötti kölcsönhatás eredménye. Ez azt jelenti, hogy a fent említett feszültségek inkább egymást kiegészítő mintsem kizáró jelenségek és folyamatok: az egyén identitáskonstrukciójában mind személyes cselekedetek, mind a társas-társadalmi körülmények, szabályozások közrejátszanak, illetve az identitásnak van egy viszonylag stabil magja, viszont folyamatosan épül és átalakul. Alvesson és Robertson (2016) ezt úgy fogalmazzák meg, hogy az „én” egzisztenciálisan jelentősebb, mely az öntudat formájában tapasztalható meg; az identitás ezzel szemben – vagy ezt kiegészítve – kontextus-specifikus, gyakran tudatosabban létrehozott és "reflexíven értelmezett változata az ének" (Alvesson-Robertson, 2016, 10. old). Az identitás sokrétű és több is lehet belőle; egyszerre fix és átmeneti; egyszerre független és más tényezőktől, identitásoktól függő; valamint egymást támogató és ellentmondásos identitásokból áll, amelyek a környezeti hatások és szabályozások következtében eltérő súllyal bírhatnak bizonyos szituációkban.

Fontos megemlíteni az identitáskutatás különböző kutatási irányait. Alvesson, Ashcraft és Thomas (2008) Habermas megismerési érdekeinek segítségével (technikai, praktikus-hermeneutikai és emancipatorikus) sorolják be az identitáskutásokat a szervezetelméletek paradigmáiba: a funkcionalista, az interpretatív és a kritikai paradigmákba. A technikai megismerési érdek (Habermas, 2005) a funkcionalista identitáskutatással áll összefüggésben; ez esetben a cél az, hogy ok-okozati viszonyokat azonosítva meghatározzák, hogyan vonhatják kontroll alá a természeti és társadalmi feltételeket. Ez összhangban áll a főáramú szervezetkutatások fókuszával. A technikai-kognitív megismerési érdek középpontjában az áll, hogy az identitás és az identifikáció miképpen válhatnak a vezetői befolyásolás eszközévé, és hogyan segíthetik elő a szervezeti hatékonyságot. Az identitáselméletek közül ide sorolható a társas identitáselmélet (social identity theory). Ez az elmélet azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan értelmezik és pozicionálják magukat és másokat csoportos kategóriák mentén (például ki tartozik egy adott csoportba, és ki nem) (Alvesson et al., 2008). Az elmülethez az is hozzátartozik, hogy az identitásra mint egy relatíve stabil konstrukcióka tekintenek.

Az interpretatív paradigmába tartozó identitáskutatás a praktikus-hermeneutikai megismerési érdekek segítségével jellemezhető (Alvesson et al., 2008). Ezek célja, hogy feltárják, az emberek milyen kulturális élményekkel bírnak, hogyan kommunikálnak annak érdekében, hogy értelmet adjanak és formáljanak a körülöttük lévő világ megértésére (Habermas, 2005). Ezek a kutatások jellemzően kevés figyelmet fordítanak az identitás eszközvű felhasználására; sokkal inkább fókuszálnak arra, hogy az emberek hogyan konstruálják az identitásukat, ennek érdekében hogyan lépnek interakcióba másokkal, milyen narratívákat alkotnak és milyen környezeti erőforrásokat használnak ezen folyamatok során. Az ilyen kutatások azt próbálják mélyebben megérteni, milyen komplex és dinamikus kapcsolat van az én, a munka és a szervezet között. Az interpretatív paradigmába tartozik az identitásmunka elmélete (Alvesson et al., 2008). A munkahelyi identitáskonstrukció során az egyén a gyakran többértelmű és ellentmondásos tapasztalataival birkózik meg a munkájukat és a szervezetüket illetően, az identitásmunka pedig ennek a folyamatnak a mentális és pszichológiai aspektusait írja le; azt, hogy az egyén miképpen próbálja magát integrálni, másoktól különböző és pozitívan értékelt egyénként értelmezni, és miképpen küzd meg a bizonytalansággal, szorongással, személyes kétségekkel (Collinson, 2003-at; Knights és Willmott, 1989-et idézi Alvesson et al., 2008).

A kritikai paradigmába tartozó identitáskutatás a harmadik, az emancipatorikus megismerési érdekekhez tartozik (Alvesson et al., 2008). Ez arra fókuszál, hogy milyen hatalmi és elnyomó viszonyok, melyek meggátolják az egyént a szabad cselekvéstől (Habermas, 2005). A kutatók ennek érdekében az identitáson keresztül próbálják jobban megérteni a kontroll uralkodó módjait és az ennek való ellenállást, és leginkább a helyi jelentésvilágra és ezek személyes internalizációjára koncentrálnak. A korábban felvázolt tudásmenedzsment-formák közül mind az előírt értelmezések, mind a vezetett cselekvés, tehát a kontrollra építő menedzseri beavatkozás típusai ilyen módon engedélyezhetnek és korlátozhatnak bizonyos funkciókat az identitáskonstrukció során. A kritikai paradigmába sorolható az identitásszabályozás elmélete is (Alvesson et al., 2008). Ennek középpontjába kerül a szervezeti elitek és a diszkurzív rezsimek szerepe az identitások szabályozásának megszervezésében és az ebből eredő politikai és anyagi következményekben. A releváns kérdések ebben az esetben az identitás kontrolljának módjára vonatkoznak; milyen módon láthatják, érezhetik magukat a munkavállalók, hogyan cselekedhetnek. Alvesson és Willmott (2002) a következő metaforával élnek: a munkavállaló egy menedzselt identitásmunkás, aki a menedzseri diskurzust beépíti a saját narratívájába az identitásmunkája során.

### *2.3.1. Foglalkozási és professzionális identitás*

Az egyéni identitás nagymértékben kötődik az egyén szubjektív értelméhez és személyes tapasztalataihoz (Kenny et al, 2007; Vignoles et al, 2011). A "Ki vagyok én, és hogyan cselekszem/kell cselekednem?" kérdésre ad választ a már említett identitáskonstrukción keresztül. A már említett szubjektivitás egy bizonyos irányba köti, befolyásolja az egyén érzéseit, gondolkodását, értékeit. Ezeket a döntéseket gyakran befolyásolja a konkrét énképben rejlő logika (Mitchell et al. 1986-t idézi Alvesson, 2004). Ha a professzionális munkás elsősorban egy vállalatnál dolgozó szakemberként vagy inkább egy adott munkahelyi pozíciót betöltő szervezeti tagként határozza meg magát, az meglehetősen eltérő identitásokat jelent, még akkor is, ha az "objektív" munkaszituáció ugyanaz. Például a szakember identitásban nagyobb hangsúlyt kaphat egy egyfajta elit csoporthoz való tartozás, mint a munkahelyi pozícióban dolgozó munkavállaló identításban.

Az egyének identitása arról szól, hogy az egyének vagy csoportok hogyan értelmezik és határozzák meg önmagukat (Watson, 2012). A konstrukció magába foglalja az olyan szókincs használatát, amely jellemző egy adott közegre, a más emberekkel és csoportokkal való összehasonlítást és a másokkal való interakciókat. Annak jobb megértéséhez, hogy a csoportok hogyan értelmezik magukat mint professzionális szakma, három fogalmat kölcsönözök Watson-tól (2012, 218-219. old): (1) a foglalkozási/szakmai identitás, amely a széles körű megértése egy társadalomban, hogy egy adott foglalkozáson belül milyen tevékenységek folynak, és hogy az adott foglalkozás milyen mértékben járul hozzá a társadalomhoz; (2): a foglalkozási/szakmai kultúra, amely a nyilvánosan elérhető foglalkozási identitás fejlettebb változata, amelyet a foglalkozáson belül arra használnak, hogy ötleteket, értékeket, normákat, eljárásokat biztosítson a foglalkozás tevékenységeihez, és lehetővé tegye a tagok számára, hogy értékeljék az általuk végzett munkát; (3) a foglalkozási/szakmai ideológia: a foglalkozási identitás kifejezése, amelyet egy foglalkozási csoport vagy annak tagjai dolgoztak ki, hogy legitimálják a csoporttagok közös, foglalkozással kapcsolatos érdekeinek érvényesítését.

A professzionális identitás az egyének társas identitásának egyik formája, amely befolyásolja a munkavállaló attitűdjét, érzelmeit és viselkedését a munkahelyi környezetben és azon kívül. Mint ilyen, annak megértése, hogy a szakemberek hogyan gondolkodnak önmagukról, számos korábbi kutatás középpontjában állt (Ibarra, 1999; Pratt et al., 2006; Ashforth et al., 2008). A munkahelyen létrejövő identitások, beleértve, de nem kizárólagosan a professzionális identitást, azok a jelentések, amelyeket az egyének a munka kontextusában az énképükhöz kapcsolnak (Dutton et al., 2010). Az egyének személyes tulajdonságaikból, társas

jellemzőikből és munkahelyi szerepeikből merítenek, hogy jelentést tulajdonítsanak annak, hogy kik ők és mit csinálnak a szervezetben, amelynek tagjai (Ashforth et al., 2008). A professzionális identitáshoz magas státusz és autonómia kapcsolódik valamilyen vélt absztrakt szakértelem alapján, mely felett kizárólagos kontrollal bírnak (Watson 2012).

Az egyének társas vagy szerepalapú munkaidentitásukat a szakmájuk vagy a szervezetük szempontjaiból konstruálhatják meg (Ibarra, 1999). A professzionális identitás az egyén képét jelenti arról, hogy ki ő mint szakember (Slay és Smith, 2011); ide tartoznak azon tulajdonságok, hiedelmek, értékek és tapasztalatok, amelyekkel az emberek professzionális szakmai minőségükben meghatározzák magukat. Míg a szervezeti identitás arra utal, hogy az egyének hol dolgoznak, addig a professzionális szakmai identitás arra vonatkozik, hogy az egyének milyen típusú munkát végeznek, és gyakran azt is jelzik, hogy az egyének milyen oktatási háttérrel és készségekkel rendelkeznek (Pratt et al., 2006). Ehhez kapcsolódik, hogy a szakemberekre úgy tekintenek, mint akik speciális ezoterikus készségekkel és tudással rendelkeznek (Lepisto et al., 2015), így más munkavállalókhoz képest egyedülállóak abban, amit "tudnak". Watson (2012, 224. old) ezt kiegészíti még azzal, hogy tesztelik a szakmához csatlakozni kívánók alkalmasságát, létezik egy kapcsolódó szakmai testületük, bizonyos magatartási kódexhez tartják magukat és altruista módon szolgálgják a közösségüket. Ezeknek nem kell mind egyszerre jelen lenniük, hogy a professzionális identitást valaki magára öltse. A professzionális szakmai identitás csoportos-társas identitásnak tekinthető, mivel a szakmával való azonosulás lehetővé teszi az egyének számára a belépést egy olyan közösségbe, amely olyan egyénekből áll, akiknek közös a szemléletük egy bizonyos típusú munkához (Van Maanen-Barley, 1984).

Az egyén professzionális identitása, akár társas, akár személyes identitásként, azért fontos, mert ez az egyik legfontosabb módja annak, hogy az egyén jelentést tulajdonítson önmagának, és ez alakítja a munkahelyi attitűdöket, érzelmeket és viselkedést (Pratt et al., 2006). Először is, az egyén szakmája az egyén számára fontos jelentésforrás lehet. Különösen az a mód, ahogyan az egyén a szakmai szerepében meghatározza önmagát, fontos eszközzé válik, amelyet az egyén arra használ, hogy megértse és meghatározza önmagát és az életcélját általánosabban. A korábban említett integritás-fragmentáltság feszültséghez kapcsolódóan a professzionális identitás szervezőelvet, középpontot képezhet más identitások viszonylatában, és integrálhatja a különféle egyéni identitásokat.

Amellett, hogy az egyén szakmai identitása jelentésképző eszköz, hatással lehet az egyén pszichológiai jólétére is (Kenny et al., 2007); védelmet nyújthatnak a frusztráció és

bizonytalanság ellen, amivel a munkahelyen szembesülnek. Ennek oka, hogy az egyének gyakran értékelik magukat és a hozzáértésüket az identitásuk szemüvegén keresztül. Mint ilyen, egy „megbecsült” szakmához való kötődés a jólét, a büszkeség – és az elitizmus – fontos forrása lehet (Dutton et al., 2010).

### *2.3.2. A tudásmunkás identitása*

Napjaink gyorsan változó világában a munkavállalók számára az identitás bizonyosságot jelenthet afelől, hogy miképp értelmezik magukat, illetve egyfajta biztonsággal is szolgálhat számukra (Knights and Willmott, 1989-t idézi Alvesson, 2004). Számos változás állt be a társadalomban az elmúlt években, például a Covid-19 okozta járványhelyzet, amely többek között bizonytalanságot, frusztrációt és önértékelési problémákat okozott az emberek számára (Collins et al, 2020). Ebben a dinamikusan változó környezetben még nagyobb jelentőséggel bírhat a tanácsadók társadalmi hasznossága. Ez alól a tanácsadók mint tudásmunkások sem képeznek kivételt.

Habár a tanácsadóknak – és különösen az MBB-tanácsadóknak – a pozitív szakmai és munkahelyi identitás kialakítása könnyebb a tartalmas szimbolikus erőforrások miatt (például a felsőfokú végzettség, maga a tanácsadói státusz, a magas fizetés, a munka kreatív, problémamegoldó jellege), az ezt körülölelő misztikum és exkluzivitás könnyen elhalványulhat annak hatására, hogyha „felhígul” a tanácsadó iparág, és egyre több cég hirdeti magáról, hogy ők is tanácsadók (Alvesson, 2004). Kenny et al. (2007) és Watson (2012) alapján ezek a tanácsadók professzionális identitáshoz kapcsolódnak, és törekednek arra, hogy a megvédjék, szabályozzák, és ennek megfelelően szervezzék az elit csoportukat. Ez ahhoz vezet, hogy a tanácsadók több időt és energiát fektetnek saját maguk fejlesztésébe a munkahelyükön, és ennek következtében sérülékenyebbek is a frusztrációra és a csökkenő státuszra. Ehhez kapcsolódóan két nagyobb problémakör jelentkezik, melyeket a következőkben fejtek ki: az bizonytalansági és megkérdőjelezési problémák (Alvesson, 2004).

#### *2.3.2.1. Bizonytalanság*

A bizonytalansági kategóriába tartozó problémák jellemzően abból fakadnak, hogy a szervezetek, amikben a tudásmunkások dolgoznak, kevésbé bürokratikusak és formalizáltak a hagyományos vállalatokhoz képest (Alvesson, 2004, Sewell, 2005). Így, például a hierarchiában betöltött szerepből fakadóan, a kiszámíthatóság és a biztonság hiányoznak a munkából. Azoknak a munkavállalóknak, akiknek a szakmai megítélése és eredményei inkább olyan tényezőkön alapulnak, mint a szervezeti rutinok lehető legjobban történő elsajátítása, és

akiknek a sikere kevésbé épül a munkahelyi megerősítésre, azoknak többet kell küzdeniük az önazonosság eléréséért és fenntartásáért.

A professzionális identitás stabilitását fenyegetheti továbbá az a munkaszervezési mód, ami kevés autonómiát és kreativitást hagy a tanácsadónak a munkája felett (Watson, 2012). Ilyen például a napi rutinszerű munka, – ahogyan azt korábban említettem – például a monoton prezentációszerkesztés (Alvesson-Spicer, 2016). Az ilyen munkakörülmények, valamint az ügyféltől való függés és a megkívánt interakciókhoz való alkalmazkodás is arra az ellentmondásra erősítenek rá, ami a tanácsadó által kívánatos identitás elérése és a mindennapok észlelése között húzódik (Alvesson, 2004, Toarniczky, 2011).

Egy másik, az identitást destabilizáló szempont a belső verseny (Alvesson, 2004). A tudásintenzív szervezetekben, amelyek az összes álláskeresőnek csak kis hányadát foglalkoztatják, a verseny azt jelentheti, hogy még ahhoz, hogy valaki átlagos teljesítményűnek érezze magát, sokkal többet kell dolgoznia. Ennek oka, hogy akik korábban is jól teljesítettek, például a felsőoktatásban vagy más munkahelyen, úgy érezhetik, hogy a munkatársaik még ezeknél is jobban teljesítenek, így kialakulhat egyfajta kényszeresség.

#### *2.3.2.2. Megkérdőjelezés*

A vezetési tanácsadók jelentős támogatást nyújtanak a vállalatoknak, de amellet, hogy problémákat oldanak meg, egyben problémákat is okoznak (Alvesson, 2004). A tanácsadók túl sokba kerülnek a vállalatoknak, nagy hangsúlyt fektetnek önmaguk eladására, valamint a menedzsmentdivatok reflektálatlan elfogadásával, sőt, új divatok létrehozásával kritizálják őket. A tudásalapú munka eladásának összetettsége abban mutatkozik meg, hogy a társas szakértelem, a meglévő és új kapcsolat ápolása, valamint retorikai elemek válnak központi jelentőségűvé, ami aláássa a tanácsadók függetlenségre és önazonosságra, valamint a racionális, tudományos tényeken alapuló munkavégzés igényeit (Alvesson, 2001). Az ilyen vállalatok így erkölcsileg kétes jellegűvé válnak. Ezek a kritikák fokozzák a tanácsadók identitásának sebezhetőségét.

Ideális esetben a tanácsadó szakmában dolgozó embereknek elismert és hiteles tudásbázissal, erkölcsileg helyes orientációval, valamint fejlett társas és nem technikai készségekkel kell rendelkezniük annak érdekében, hogy hatékonyan jót tegyenek az ügyfeleikért (Alvesson, 2001). Ezek magas elvárásokat támasztanak a munkavállalók felé, így nagyobb az esély arra, hogy ezek nem teljesülnek. Az ezen szempontok bármelyikében észlelt kudarcok így önmaguk megkérdőjelezésére készítetik a tanácsadókat. Például a fiatal tanácsadók gyakran szkeptikusak a tekintetben, ha az ügyfél kétségbe vonja a szakértelmüket a fiatalságuk miatt.

A tanácsadókat gyakran használják bűnbakként (Alvesson, 2004). A kívülről érkező, az ügyfélnél alkalmazottaknál többszörösen jobban fizetett tanácsadónál fennáll, hogy őket fogják hibáztatni, ha a cég számára „szükséges”, de rossz érzéseket kiváltó projekteken dolgoznak. Ugyanakkor ez a bűnbakkeresés valószínűleg csak kisebb része a tanácsadók megkérdőjelezésének; a tudásbázisuk, az ígért hozzájárulásuk, erős értékesítési orientációjuk és a munkájuk eredményeinek mérésével kapcsolatos nehézségek gyakrabban teszik őket ki őket az önmaguk általi, akár a mások általi megkérdőjelezésnek. Az ügyfeloldali munkatársak részéről a kétely és a megkérdőjelezés nyílt szkepticizmussal társul, ami azt jelenti, hogy a tanácsadónak sok identitásmunkára van szükség a pozitív és stabil énkép megteremtéséhez, helyreállításához.

Ebben a részben beszéltem arról, hogy mi az az identitás, és milyen identitástípusokat kutatnak. Ezek közül az egyik a professzionális identitás, amit az különböztet meg a hagyományos foglalkozási identitástól, hogy ehhez magas társadalmi státusz, és valamilyen egyedi jellemző, mint a szakértelem, társul.

### 3. MÓDSZERTAN

A kutatás során interpretatív és kritikai alapállást vettem fel, és ezekhez illő, kvalitatív módszertannal dolgoztam (Alvesson-Sköldberg, 2017). A kritikai kutatások esetében az egyszerűen megfigyelhető vagy interjúkból kinyerhető adatok nem azok, amelyeket a kritikai elmélet a kutatás lényeges tárgyának tekint. Mind a totalitás, mind a szubjektivitás megbújnak az empirikus módszerek mögött. „Aligha járkalhatunk körbe-körbe, hogy megkérdezzük az embereket "pszichikai börtöneikről" vagy "hamis tudatukról", vagy "kommunikációs torzulásaikról" és így tovább; az ilyen dolgok nem engedik magukat könnyen megfigyelni.” (Alvesson-Sköldberg, 2017, 269. old). Thomas (1993-t idézi Hidegh, 2015, 116. old.) „a kritikai kutatásokkal kapcsolatban kiemeli, hogy sosem az a fontos, hogy bebizonyítsunk valamit, hanem hogy megvizsgáljuk, egyáltalán létezik-e az adott jelenség és ha igen, akkor az hogyan jelenik meg és valósul meg az adott kultúrában.”

Ezek fényében a kutatásom célja, hogy feltáró jellegű és megértésorientált módon vizsgáljam a tudásmunkásoknak az identitását. Ehhez ott van benne a kritikai attitűd. A célhoz kapcsolódóan a kutatási kérdéseim a következők:

1. Hogyan tekintenek a tudásra a top-tier menedzsmenttanácsadó cégekben?
2. Hogyan hatnak az ebből eredő szervezési módok a tanácsadók professzionális identitására?

Az adatfelvételhez szükséges mintát célzott mintaválasztási módszerrel végeztem (Bell et al., 2019). Ez azon alapult, hogy egyes tanácsadói munkakörök között vannak különbségek: vannak top-tier tanácsadócégek, second-tier tanácsadócégek, könyvvizsgáló tanácsadók, belső tanácsadók, IT tanácsadók stb. A gyakorlatban ezek mind az üzletviteli tanácsadás körébe tartoznak Magyarországon, de funkciójukat tekintve van közöttük eltérés. Az üzletviteli tanácsadás a tercier szektorba, azaz a tudásintenzív szolgáltatási szektorba tartozik, szerepük az 1990-es évek óta nő a gazdaságban (Mogyorósi et al., 2009). Az üzletviteli tanácsadáson belül specifikusan a top-tier kategóriába tartoznak az MBB (McKinsey, BCG, Bain&Company) cégek, könyvvizsgálók pedig a Big4 (KMPG, PwC, Deloitte, EY) cégek (Toarniczky, 2011). Ezek közül a mintaválasztáskor csak az MBB tanácsadócégekre fókuszáltam, több okból: a menedzsmenttanácsadók professzionalizációja nem régre nyúlik vissza, és tipikusan rájuk gondolnak, amikor a tanácsadói professzionális identitásról van szó. (Kenny et al., 2007; Watson, 2012). A professzionális tanácsadói identitás azért is merült fel kutatási témaként, mert az első két interjú alapján az körvonalazódott, hogy nem identifikálódnak a

menedzsmenttanácsadók más típusú tanácsadókkal, és felmerült benne a kérdés, hogy miért. Az, ami különbséget tehet köztük és más tanácsadók között, a professzionális identitásban rejtőzhet. Továbbá sűrűn szerepelnek internetes médiában vagy hírmédiában a publikációikkal, vagy például botrányokkal. 12 MBB-tanácsadóval készítettem interjút 2023 márciusa és áprilisa között. Az egyes interjúalanyok kiválasztásakor 8 embert ismeretségi kör és közös szakkollégiumi háttér mentén választottam, további 4 ember pedig az ő ajánlásuknak köszönhetően került bele a mintába.

| <i>Név</i>     | Corvinusos<br>business<br>képzés? | Még<br>tanácsadó? | Szint          | Tapasztalat<br>top-tier előtt |
|----------------|-----------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|
| <i>Hanna</i>   | igen                              | igen              | junior         | second-tier cég               |
| <i>Dominik</i> | igen                              | igen              | junior/szenior | second-tier cég               |
| <i>Léna</i>    | igen                              | igen              | junior/szenior | -                             |
| <i>Zoé</i>     | igen                              | nem               | -              | -                             |
| <i>Olivér</i>  | igen                              | igen              | szenior/PM     | -                             |
| <i>Anna</i>    | igen                              | igen              | partner        | pénzügyi                      |
| <i>Luca</i>    | igen                              | igen              | partner        | -                             |
| <i>Emma</i>    | igen                              | nem               | -              | -                             |
| <i>Levente</i> | nem                               | igen              | junior         | Big4                          |
| <i>Máté</i>    | igen                              | igen              | expert         | -                             |
| <i>Noel</i>    | igen                              | igen              | partner        | -                             |
| <i>Zalán</i>   | igen                              | igen              | szenior/PM     | -                             |

A fenti táblázatban láthatóak az interjúalanyok, anonimizálva. A Corvinusos üzleti területű képzést azért vettem bele, mert az interjúalanyaim közül sokan erről a területről érkeztek. Fontos volt kiemelni azt, hogy még tanácsadóként dolgoznak-e, az interjúalanyaim, ugyanis ketten vannak, akik valamilyen hiányosság miatt hagyták ott a tanácsadást. A szint feltüntetése azért releváns, mert ezzel körül lehet írni, el lehet képzelni, hogy mióta dolgozhatnak a jelenlegi MBB cégnél. A top-tier cég előtti tapasztalat azért fontos, mert ez befolyásolhatja azt, hogy hogyan vélekedsz most a munkahelyedről.

Kvale (1996) alapján arra igyekeztem fektetni a hangsúlyt, hogy a tanácsadók szemszögén keresztül vizsgáljam meg a tanácsadói munkát, így ennek megfelelően építettem fel az interjúvázlatomat. Az adatfelvétel során, Bell (2019) módszertani javaslatai után, félig strukturált interjúvázlat alapján haladtam, melynek első kérdése egy nem strukturált kérdés volt

arra vonatkozóan, hogy hogyan indult el a tanácsadó pályán. Az interjú további részében nyitott kérdéseket tettem fel az interjúalanyoknak a tudásteremtés, tudásszervezés, valamint a személyes és szakmai identitás témáiban. Az interjúvázlat elérhető az 1. mellékletben. Kvale utazó metaforájával összhangban az interjúk során előbukkantak olyan új információk, amikre korábban nem gondoltam, viszont a kutatás szempontjából lényegesnek láttam őket. Ez a „barangolás” eredményezte, hogy bekerült a témák közé a járványhelyzet, vagy például a profiloldalak és a tudás csomagolásának kérdése. Az interjúk során az elmesélt történeteket próbáltam megfejtetni, sok az esetben az idő okozta korlát miatt több-kevesebb sikerrel. Az interjúk hossza 45 perc és 90 perc között változott, főként attól függően, hogy mennyire voltak elfoglaltak az interjúalanyok. Az interjúk online zajlottak, szinkron módon, tehát ahogy feltettem a kérdéseket, kaptam is választ. Az interjúvázlatot nem küldtem el előre. mindegyiket rögzítettem, és szó szerinti leíratot készítettem belőlük. A dolgozat során számos angol kifejezést használok; ezek mind a leíratokból származnak, a tanácsadók nyelvezete számos anglicizmust hordoz.

Az interjúkat az NVivo program segítségével elemeztem. Saldaña (2016) alapján az elemzés során két iterációban használtam kódokat. Arra a szemléletre építve, hogy a tanácsadók perspektíváján keresztül vizsgáljam meg a tanulás szerepét és az identitáskonstrukciójukat, a kódolás első körében értékekre építő, tartalmi és narratív kódokra fókuszáltam, in vivo kódok mellett (Saldaña, 2016). Az értékeket közvetítő kódok esetében a kódok az interjúalanyok által képviselt értékeket, attitűdöket és hiedelmeket hordozzák. Ilyen volt a felelősség, mely a munkával kapcsolatosan meghozható döntések mélységére és körére vonatkozik. A tartalmi kódok valamilyen kontextust, tartalmat próbálnak adni több jelenségnek. Ilyen volt a „lifestyle”, ami magába foglalt számos mindennapi cselekvést, ami kifejezetten a top-tier tanácsadókra vonatkozott. A narratív kódok történeteket és párbeszédes részeket igyekeznek lefedni. Ilyen volt például a „hagyjak békén”, ami az egyes munkahelyi szituációkkal szembeni ellenállásra vonatkozik. A kódolás második ciklusában hozzáadtam olyan kódokat, melyek a tudásmunka, tudásmenedzsment és az identitás elméleteiből erednek. Ezek mint elméleti kódok (Saldaña, 2016) próbálnak ernyőt alkotni az első ciklusban kialakult kódok fölé. Ezt követte a jelentésinterpretáció fázisa, ahol elolvastam ismét a már így kódolt interjúkat. Ennek során értelmeztem az interjúk szöveghű és kritikai olvasatát is. Az elméleti kódokat többnyire a tudásmenedzsment elemzésekor alkalmaztam, míg az értékeket, hiedelmeket, további mögöttes tartalmakat tükröző kódokat az identitás elemzésekor használtam fel.

A kutatás érvényességének biztosításához kutatási naplót vezettem, melyet az interjúalanyok kiválasztásakor kezdtem meg. Ebben a naplóban reflektáltam arra, hogy miért azok a kiválasztott interjúalanyaim, akik, és milyen viszony fűz hozzájuk. A személyes hozzáállásom nyitott volt a kutatás során, a professzionális identitás témája az első két interjút követően merült csak fel, ahogy arról korábban írtam. A legtöbb interjúalanyom annak a szakkollégiumnak a végzett hallgatója, aminek én jelenleg tagja vagyok. Ezzel kapcsolatban az előzetes feltevésem az volt, hogy hajlandóbbak lesznek megosztani információt egy olyan iparágról, ahol minden az „*ügyfélbiztosság*” és „*confidentiality*” körül forog. Ugyanakkor ez a „mintha ismerném” érzés vezetett oda, hogy bátortalanabb voltam abban, hogy megkérdőjelezzem az állításaikat, vagy adott esetben arra bírjam őket, hogy ők maguk kérdőjelezzék meg az állításaikat, és esetleg önreflexiót gyakoroljanak. Ugyanígy a naplómban vezettem a kutatással kapcsolatos kételyeimet: mivel ez az első kritikai kutatásom, ezért meglehetősen bizonytalanul fogtam neki. Elbizonytalanodtam abban, hogy mennyire tudok, vagy éppenséggel mennyire szabad kritikai lencsével szemlélnem az interjúalanyaim, miközben ők törekednek arra, hogy pozitív identitást alakítsanak ki maguknak. A bizonytalanságaim kapcsán mélyre nyúló érzésekre, személyes kapcsolatokra is reagáltam, melyek nem publikusak. Reflektáltam ugyanakkor arra is, hogy a kritikai él keresése folytonosan feszültségként volt bennem az interjúk során, részben a korábbi negatív tanácsadói munkatapasztalataim miatt.

A kutatás során több etikai megfontolást is figyelembe vettem. Tájékoztattam az interjúalanyokat az anonimitásról; sem az interjúalanyok neveit, sem a vállalatuk nevét nem közlöm úgy a dolgozat során, hogy azok beazonosíthatóak legyenek. Aki kérte, annak elküldtem a leíratot, hogy átnézhesse. Erről, valamint a kutatásnak a céljáról tájékoztattam az interjúalanyokat, informált konszenzus jött létre (Kvale, 1996).

## 4. EREDMÉNYEK

A kutatás eredményeit három részben ismertetem: az első részben a tudás témaköréhez kapcsolódóan írok a tudás természetéről, illetve az 1. ábra elméleti keretét felhasználva a tudás szervezésének módjairól. A második részben a tanácsadók szakmai identitásának tartalmát és folyamatát mutatom be, a harmadik részben pedig kitérek arra, hogy ezekben az identitáskonstrukciós folyamatokban milyen szerepet játszanak a cégekben uralkodó tudásszervezési módok.

### 4.1. A TANÁCSADÓI TUDÁS

A tudás természetét Alvesson és Kärreman (2001) alapján elemzem, valamint ez a rész szól arról, hogy milyen jellemzőkkel bír egy MBB tanácsadó cég. Ennek oka, hogy meglátásom szerint nem elválasztható egymástól a tudásszervezés és a cégek működése. A tanácsadócégekben is fennáll az, hogy a tudás és a tudás menedzselésére tett erőfeszítések ontológiai szempontból nem koherensek, tehát keveredik az a két megközelítés, hogy a tudás objektív, értékmentes erőforrás, és hogy tacit, emberi tényezők által befolyásolt dolog. Mivel a tudás kulcsszerepet foglal el ezekben a cégekben, így ezek az inkohereciák ahhoz is vezetnek, hogy a tudás és a cég természete összemosódik. Tehát vannak szervezeti gyakorlatok, amelyek például a tudás menedzselését úgy teszik, hogy az embereket menedzselik. Ezt követően írok a tanácsadó szervezetekre jellemző tudásszervezés változatos formáiról a kiterjesztett könyvtár, a gyakorlatközösségek, a normatív kontroll és az irányelvek kategóriái mentén.

#### 4.1.1. A tudás természete

A tudás természetével kapcsolatos eredményeim összhangban állnak az általam elemzett szakirodalommal, tehát a tudást mint ernyőfogalmat nem egységesen kezelik az interjúalanyaim. Továbbá a koncepció problematizálásának egyes aspektusai, mint az ontológiai inkoherecia, a tág fogalmi keret és a fogalom kiüresedése, sokszor egymással átfedésben, felfedezhetők voltak az egyes cégekben.

*A tudás, ahogy én építem a tudást, az rengeteg dolog. Azzal, hogy dolgozom egy projekten, megtanulok egy cégről, egy iparágról sok hasznos infót, ami utána bekerül a cég kollektív tudásába. [Ezzel a projekttel kapcsolatban] engem utána felhívhatnak egy expert call keretében, hogy mondjam el annak, aki egy hasonló projektet csinál, hogy mit tanultam. (...) Ilyen szempontból abszolút teremtünk belső tudást. Az ügyfél felé meg az van, hogy neki például az a tudás, hogy én beviszem neki a külső perspektívát, beviszem neki a korábban más ügyfélnél megszerzett tapasztalatomat, beviszem neki azt a tudást, ami egy amerikai, ázsiai kollégának van, és nekik nincs. Nekem az is egy tudás, hogy lehetőségem van összeszedni olyan dolgokat, amit az ügyfél soha nem tudna meg, mert ő annál az egy darab cégnél dolgozik, én meg 80 másik cégről tudok infót szerezni a*

*kollégáimtól. De az is tudás, ahogyan mi dolgozunk; például egy klasszikus céghez képest tipikusan sokkal gyorsabban, máshogy. (...) Egymást is inspiráljuk. (Olivia)*

Az *ontológiai koherenciát* illetően funkcionális erőforrásként tekintenek a tudásra, ugyanis a tanácsadócégek az emberek tudását adják el, melyekért magas összegeket kérnek el. Ugyanakkor az a tudás, amit eladnak, társas konstrukció eredménye; a tanácsadónak a csapataikban, az ügyfelekkel, szakértőkkel, valamint a belső adatbázisban fellelhető dokumentumok segítségével szednek össze „tudásmorzsákat”, és integrálják azokat „leszállítandókba”. Ebből is látszik, hogy a nem koherens a tudás értelmezése, mert feltételezik, hogy ehhez fel kell keresniük másokat, tehát ez tacit formában létezik, ugyanakkor azzal, hogy tudásmorzsaként hivatkoznak rá, már valami létezőnek az összeszedésére és rendszerezésére utalnak, amely objektivista megközelítésű. Az *episztemológiai koherenciát* illetően a gyakorlatalapú megközelítés a domináns. A tanácsadók többnyire úgy írták le a tudást, mint ami része a kultúrának, például a top-down problémamegoldási stíluson keresztül; a tudást a mindennapi munka során hozzák létre és gyakorolják; illetve van tacit tudás és explicit tudás, ez utóbbi a belső tudástárban. A rendszeres kodifikálási folyamatok, a hatalmasra nőtt belső tárban való tudástárolás ellenére is az interjúalanyok beszámolóí arra utalnak, hogy az objektivista episztemológiával kevésbé jellemezhető a tudás a cégekben: a prezentációkban és dokumentumokban való tudástárolás emlékeztet arra, hogy a tudás tárgyasítható, emberektől függetlenné tehető, viszont ami a belső tudástárba felkerül, az többkörös elbíráláson megy keresztül senior tanácsadók és szakértők által. Ez azt jelzi, hogy a tudás továbbra is társas módon konstruált. A kodifikált tudás tényszerű kezelését megkérdőjelezi az, hogy az interjúalanyok reflektáltak arra, hogy ezek az anyagok inspirációként szolgálnak a munka során, tehát a tanácsadók saját gondolkodási folyamata és a társas interakciók nem hanyagolhatók el a tudáslétrehozás során. Az explicit és tacit tudás dichotómiáját illetően az interjúkban túlnyomórészt olyan helyzetek kerültek előtérbe, ahol szakértői interjúkban, ügyfélinterakcióban vettek részt a tanácsadók, azaz nem részesítették előnyben az explicit tudást a tacit tudással szemben.

Ahogy az az előbb bemutatott interjúidézetben is látszik, az interjúalanyok – legyen szó akár csak a napi munkavégzésről – sok, változatos szóösszetételt használtak, aminek az egyik tagja a tudás volt, és többnyire nem következetesen ráhúzták dolgokra. Például a tudásbázist egyaránt használták szervezeti és személyes vonatkozásban is, a tudásmegosztás többször került elő a csapatmunkának a szinonimájaként, a tudásátadás többször elhangzott, utalva az újonnan felvett juniorok szocializációjára, vagy a tudásdokumentum, hivatkozva ezzel egy egyszerű dokumentumra. A változatos tevékenységek, amiket felsoroltak arra a kérdésre

vonatkozóan, hogy milyen tudást hoznak létre, azt mutatják, hogy a tanácsadócégekben minden is tudás, azaz látható a *tág fogalmi keret és a tudás fogalmának a kiüresedése*.

*Az meglepő volt, hogy itt a tudás megosztása full alap, és már nem az van, mint más szervezeteknél, hogy mindenki ragaszkodik a saját tudásához, hogy megtartsa. Volt olyan élményem, [...] amikor egy-két hónapja lettem a cégnél, és juniorként kezdtem. Akkor az egyik partner, akivel beszéltem, mondta, hogy hívjam fel ezt és ezt a külföldi partnert, és ő válaszolni fog nekem erre meg arra a kérdésre. Felhívtam, és tényleg felvette! Igaz, nem félórát-órát beszélünk, de negyed órában elmondott egy dolgot, ami amúgy nekem kellett. És az tök meglepő volt, hogy ehhez itt így állnak hozzá az emberek, hogy mindenki megosztja a tudását a másikkal, és mindenki próbál segíteni a másikon. (Máté)*

A tudás természetét leíró narratíva az, ahogyan a tudásmegosztás szerepéről vélekedtek az interjúalanyok. Többen közülük úgy számoltak be erről, mint ami elengedhetetlen ebben a szakmában, mivel a tanácsadók nagy része „tudásaggregátorként” működik, tehát több forrásból szednek össze tudást, és azokat az ügyfél igényeinek megfelelően szintetizálják. Ezeknek a forrásoknak a jelentős része emberi, azaz tacit tudásra épít, és ez teszi szükségessé a tudás megosztását, cseréjét kommunikáción és interakción keresztül.

Sok más iparággal ellentétben, az interjúalanyok nem tartották a tudás visszatartását problémának, mert a munkavállalókat nem csak a teljesítményértékelés révén, formális keretek között ösztönzik a tudás megosztására, hanem informálisan is: a kultúrának része az, hogy „nincsen olyan, hogy az én tudásom”, és „ezeket be kell dobni a közösbe”.

*Attól, hogy a vállalatok sikeresebben működnek, azzal munkahelyek maradnak meg, vagy munkahelyek nőnek. Ez olyan kicsit olyan, hogy mire jó a kapitalizmus? Kb. ugyanaz a válasz arra is, hogy mire jó a tanácsadás. És ha vannak könyvek, amiket írtak a tanácsadásról, és amikor írják, hogy miért rossz a tanácsadás, akkor kb. azt írják, hogy miért rossz a kapitalizmus []. Kicsit ez a növekedés a kapitalizmusról szól, az én fejemben legalábbis. És amennyire az hasznos, mint a munkahelyteremtés, s a többi, az ugyanaz igaz a tanácsadásra is. (Luca)*

*Ez nem egy társadalmi hasznosságért létező cég, hanem a kapitalizmusnak a teljes szintézise. (Emma)*

Annak ellenére, hogy többen is a kapitalizmus létezésével állították párhuzamba a tanácsadó szakmát, sőt, Luca a tanácsadó előnyeit a kapitalizmus előnyeivel identifkálja, a tudásról uralkodó narratíva mégis sokkal kollektivistább nézetet tükröz, ami nincs összhangban a kapitalizmus versengő és individualista emberképével. Feltehetően Máté is azért lepődött meg annyira a tudásmegosztás gördülékeny működésén, mert versengő viselkedésre számított. Az interjúalanyok elbeszélései alapján sokkal fontosabb az, hogy egymástól tanuljanak, mint hogy az önös érdekeik érvényesítésére használják fel a tudást, mert „a nap végén egy csónakban eveznek, és az számít, hogy az ügyfél boldog legyen”.

*Én azt gondolom, hogy igenis megéri ezekbe időt fektetni, up-front, mert utána az ember önjáró lesz, és nem kell neki elmondanom százszor. Szerintem a legjobb investment a tudásátadás, mert utána nekem kevesebb dolgom lesz. (Olivia)*

Ugyanakkor az önös érdekek megmutatkoznak abban, hogy a tanácsadók a tudásmegosztást nem csak altruista módon mások segítésének érdekében végzik, hanem azért is, hogy a saját munkájuk mennyiségét csökkentsék. A szenior tanácsadók egyfajta befektetésként tekintenek arra, ha megtanítják a junior munkavállalókat a cégben szokásos munkavégzési tevékenységekre; ha ezt megteszik, akkor nekik már nem lesz dolguk projektmenedzserként azzal, hogy magas minőséget nyújtsanak, mert már eleve jó minőségben készülnek el a leszállítandók a juniorok által.

*Akik beléptek a Covid alatt, azoknak nehéz volt, mert kb. Zoom-on kellett megtanulniuk a tanácsadást. Ami nem olyan, hogy ülsz a másik mellett, és nézed, amit csinál, és megpróbálsz utánozni. Sokkal nehezebb Zoom-on meg remote, és ezért én azt érzékelem, hogy – most ez nem fog jól hangzani – az a generáció, aki a Covid alatt került be, az nem olyan jó minőségű munkaerő, mint az, aki a Covid előtt került be, mert under apprenticed-ek. Ami annyit jelent, hogy nem kaptak annyi segítséget, coaching-ot, mentoring-ot, és nem tudták ellesni a trükköket. (Luca)*

Ugyanakkor nem csak a közvetlen tudásátadás a fontos, hanem az is, ami a szocializáció révén történik. Ennek a nagy része szintén tanulás learning-by-doing és learning-by-shadowing útján.

*Beraktam dedikált coaching session-öket a new-hire team membernek, hogy „jó, akkor ezen a héten nézzünk rá az Excelre, ezen a héten nézzünk rá a ppt-re, ezen a héten nézzünk rá arra, hogyan kell így jó emailt írni”. (Luca)*

*Ha egy junior kolléga jön, akkor neki meg kell tanulnia nemcsak a content-et, de azt is, hogy a [cégben] hogyan csinálunk szépen slide-ot, meg hogyan használja ezeket a dolgokat [a belső tudástárat]. (Olivia)*

A tanácsadói tudás narratívái közé sorolom azt, ahogyan a tanácsadók a tanulásról megnyilvánulnak: a tanácsadók „örökké tanulnak”, és különböző tanácsadói szintenként kell elsajátítaniuk új készségeket és szakértelmet. Például a partnereknek meg kell tanulniuk projektet szerezni, „sales-elni”, valamint egy adott üzleti témára specializálódni. Szenior tanácsadói szinten meg kell tanulni csapatot vezetni és projektmenedzsernek lenni. Meglátásom szerint, junior szinten ehhez képest sokkal kezdetlegesebb készségek elsajátítására van szükség: hogyan kell Excel-táblázatokat, PowerPoint-prezentációkat készíteni, és email-eket írni.

*Mindenki ugyanazon a tanulási görbén megy keresztül, és senki sem ügyes az elején, [...] egy new-hire-nek nem az a feladata, hogy hibátlan dolgot adjon ki a kezéből, hanem az, hogy tanuljon. Mindenki így fogja fel azt, hogyha van egy new-hire a csapatában, hogy ő tanulni van ott, és ha tud emellett értékes munkát végezni, az csak egy cherry-on-the-top, de nem az az elvárás, hogy tőle teljesen önálló, client-ready dolgok fognak kiesni. Ez rám ugyanúgy igaz volt, mint bármelyik másik new-hire-re. (Luca)*

*A tartalmi és szakmai tudást, mármint a menedzsment és vezetéstudományt nem kell túlzásba vinni. Az MBB-ben azt mondják, ha tudsz számolni, akkor gyere. Néha baromira megkönnyíti a munkát, ha tudsz például versenytársat elemezni, de igazából az iparághoz kell érteni valamennyire. (Dominik)*

Szubjektivista ontológiai szempontból bizonyos mértékű újratanulásra, illetve szocializációra szükség van, hogy a helyi jelentésvilágot megértve, később azokat formálva tudják a tanácsadói feladataikat végezni. Ugyanakkor nem csak ez a helyzet az MBB cégek körében, hanem a tudás tartalmával van probléma: az újonnan érkező tanácsadókhoz úgy állnak hozzá, mintha nem tudnának semmit, és Dominik, például, kiemelte, hogy a vezetés- és szervezéstudományok területén szerzett ismeretek nem sokat számítanak. Tehát azok a tartalmi tudáselemek, amiknek a megtanulásába éveket fektetett, semmivé lesz a céghez való csatlakozáskor. Ez vezethet ahhoz a konklúzióhoz, amit a szakirodalom állít a felsőfokú végzettségről: szimbolikus erőforrásként szolgál a tanácsadói pályára álláshoz.

*[Az MBA] formálisan minimálisan segített a karrierem előmenetelében. Amúgy tartalmilag leginkább abban segített, hogy kicsit kinyissa az üzleti problémákkal kapcsolatos ismereteimet, meg kicsit a magabiztosságomat is növelje az üzleti élet átlátásával, megértésével kapcsolatban. Sőt, kicsit segített abban is, hogy hogyan teremtsék kapcsolatot másokkal az üzleti életben. (Olivér)*

Később, a munka közben elvégzett MBA képzésről is többnyire mint szimbolikus jelentőségű erőforrásról beszéltek az interjúalanyok. A magabiztosság növelése összekapcsolódik a tanácsadó identitásának azon részével, hogy ő egy „insecure overachiever” – legalábbis a HR ilyen embereket keres. Az MBA arra volt jó Olivérnek, hogy ezen az problémás identitáson dolgozzon. Az interjúalanyaim közül hárman végeztek MBA-t.

Ugyanakkor az egyetemi végzettség hozzásegítheti a tanácsadókat egyfajta gondolkodási stílushoz, mely a tanácsadói szakmához szükséges. Az interjúk során felmerülő mintázat volt az, ahogyan a tanácsadók a pályára álltak: a legtöbben gazdálkodás és menedzsment alapszakot és vezetés és szervezés vagy pénzügy mesterszakot végeztek a Corvinuson – és adott esetben CEMS-esek és Rajk szakkollégisták voltak –, illetve emellett esettanulmányos tantárgyakat vettek fel. Kezdetben egyikük sem ismerte a tanácsadást, de ez a tanulmányi előmenetel rávezette őket az MBB-tanácsadásra. Ezekről az esettanulmányos tárgyakról meséltek úgy, mint ami megmutatta nekik, milyen izgalmas és érdekes komplex problémák megoldásával foglalkozni.

#### *4.1.2. Tudásszervezés*

A következőkben kifejtem, milyen módon szervezik a tudást és a tanácsadókat az MBB-cégekben, ami elvezet ahhoz, milyen folyamatok járulnak hozzá a tudás imént felvázolt

természetéhez. Ennek során az egyes gyakorlatok beazonosításához a már felvázolt Alvesson-féle keretrendszert használom, mert az egyúttal segít azonosítani, hogy mi a mögöttes szándék a szervezeti gyakorlatok mögött.

#### 4.1.2.1. Kiterjesztett könyvtár

*Formálisan is van egy belső knowledge navigator-unk, ahol egy csomó régebbi esetnek a tanulsága érhető el. Fontos, hogy ezek nem cégspecifikus esetek, [...] hanem ezek mind ügyfélbiztos és tisztított esetek, tehát főbb trendekre meg folyamatokra utalnak. Kvázi azt a hozzáadott értéket teszik bele, amit mi tanácsadóként kitaláltunk az eseteken. [...] Ezek, mint cégnek kvázi az intézményi tudása, mind megvannak, és ez hozzáférhető. (Zoé)*

A kiterjesztett könyvtár metaforával lehet leírni a belső tudásportált, „knowledge navigator”-t, intranetet, amin az egyes projektek tapasztalatait, cikkeket, könyveket, prezentációkat tárolnak. Többnek is hivatkoztak erre mint szervezeti tudásra, intézményi tudásra, amit eladnak az ügyfél felé. Ez a „knowledge navigator” egyfajta iránytű, melynek a tüje mindig kijelöli az utat a cég által gondolt helyes, azaz profitábilis irány felé, és ilyen módon korlátozza az autonóm gondolkodást.

*Sokkal többet kell tudásépítéssel foglalkozni, tehát, van ilyen elvárás, hogy félévente vagy évente állíts össze egy dokumentumot az adott témából, aminek komoly szakértője vagy, ami a többi tanácsadónak, akik ugye nem annyira értenek hozzá, azoknak gyors, jól befogadható információhalmaz legyen, és abból tudjanak épülni. (Máté)*

*Mikor lezárt egy projekt, már annyira menni szerettem volna, hogy nem akarsz foglalkozni vele [a kodifikálással], hanem örülsz, hogy befejezted. [...] Ez azon is múlik, hogy mennyi idő van arra dedikálva, hogy ebből csinálj utána valami plusz megosztható tudást. Mert ha kevés, akkor ez még inkább csak plusz fejfájás, hogy „ú, akkor még csináljunk belőle valamit”. (Zoé)*

A tudás explicitté tételére meglehetősen nagy hangsúlyt fektetnek a tanácsadócégek, és bizonyos módon a teljesítményértékelésbe is beépítik, vagy informális úton igyekeznek a cégek a munkavállalót arra ösztönözni, hogy egy projekt végeztével „csomagolja” újra annak tanulságait. Ez leginkább a cég érdeke, mivel az ügyfél oldaláról elvárás a gyors és minőségi munka, ezért ha már előre kodifikálják a tudást a későbbi munkavállalóknak, akkor nekik pillanatok alatt kezükben lesz a szükséges tudás. Az, hogy ez mennyire nem a munkavállalók érdeke, Zoé példáján is látszik: ő már nem motivált a projekt végén erre, mert vagy csak ki akarja pihenni a sok munka okozta fáradtságot a projektek végén biztosított „cool-down week” keretében, vagy nem hagynak elég időt számára a kodifikálásra mint egy újabb alkotási folyamatra. Az, hogy a tudás mögül ez a személyes, alkotási folyamat kiveszik, azt jelenti, hogy a tudást egyre inkább eltárgyasítják.

#### 4.1.2.2. Közösségek

A közösségek technikai közé tartoznak a munkatársak ad hoc felkeresése a belső profiloldal alapján, a külső és belső „expert network”-ök, az egyes projektcsapatok összeállítása és a gyakorlatközösségek. Ezek közül a közösségi módszerek közül az első három egyértelműen azt jelzi, hogy a cégek megpróbálnak valamilyen módon koordinálni azzal kapcsolatban, hogyan lépjenek egymással interakcióba munkavállalók, valamint biztosítsák a leszállítandók mögötti tudás minőségét. A gyakorlatközösségek kapcsán, mely elméletben a menedzsmentkontroll befolyásától legszabadabban működő forma, az a probléma merül fel, hogy ezek a kezdeményezések az interjúalanyok elbeszélései alapján a prioritási listák végére szorulnak, illetve a menedzsment szintjén megjelenik az igény a kontrollra.

*Ez essential. Tehát nélkül nem működik. Gyakorlatilag minden projekt úgy kezdődik [...], hogy egy csomó [céges] kollégát kell felhajtani, aki ért a témához, és az [...] ő tudásukat kell egy kicsit leszívni és rendszerezni, meg nyilván bevonni őket, ha kell. Hasonló módon, hogyha valaki engem megkér, ugyanígy tők szívesen elmondom nekik, hogy én mélyen mit tudok. (Olivia)*

A már említett belső adatbázisokban szerepelnek profiloldalak, melyek automatikusan frissülnek azokkal az adatokkal, hogy melyik munkavállaló milyen projekten dolgozott, valamint milyen cikket, kiadványt írt meg a cége nevében. Ugyanezek a belső profiloldalakon érhető el az „expert network” is, aminek keretében az integratív vonalon dolgozó tanácsadók felhívhatják a szakértőket egy félórás „expert call” keretein belül, hogy „leszívják a tudását”, melyet aztán bemutatnak az ügyfélnek. Az ad hoc megkeresések pedig hasonló módon működnek, mint a szakértői hálózat, csak azokban az esetekben nem a szakértelem, hanem a korábbi projekt tapasztalat kapcsán keresi fel egyik tanácsadó a másikat, hogy „inspirációt adjon” a saját projektjéhez. Ezek mind a belső adatbázis révén érhetőek el, és abban segítik a tanácsadókat, hogy a gyors munkavégzés érdekében megkönnyítsék számukra a tanulást.

*Ezek inkább alulról szoktak jönni; valakinek van valamilyen kedvenc topic-ja, ő elkezd emberekkel beszélni, hogy mit lehetne ebben csinálni, szponzorokat keres hozzá, és ha van felsővezetési támogatás mögötte, akkor akár egy új solution is létrejöhet belőle. Itt is van ilyen mondas, mint a [szakkollégiumban], hogy „mindenki csinálja meg a saját kollégiumát”, csak itt a „make your own [company]” a szállóige. Ismeretségeken keresztül keresni kell olyan embereket, akik számára érdekes lehet egy adott solution, vagy asset, amit te kitalálsz. [...] Ha elindul ilyen közös gondolkodás az emberekkel, és egy partner lát benne fantáziát, hogy ez értékesíthető tudás ügyfelek számára, [...] akkor van rá esély, hogy ehhez kapsz embereket, vagy egy költséghelyet, amire órákat tehetsz le. Így alakul ki, hogy egy csapatot kreálsz az ügy mellé, és megpróbálsz támogatókat találni a kezdeményezésedhez. Ehhez kell kampányolni. [...] Voltak ilyen kezdeményezések, de én azt láttam, hogy elég sok minden elhalt, olyan sok a napi feladat van, meg a saját projekt. [...] Meg a partnernek így annyira nem mondasz nemet, így van*

*egy topic, ami érdekel is téged, és akkor nem azzal fogsz foglalkozni. [...] Aminek nem látni még a rövidebb távú megtérülését, akkor azzal nem fogsz annyit foglalkozni. (Máté)*

Az interjúk alapján a gyakorlatközösségek kialakítására is mutatkozik igény, viszont az ezekre irányuló kezdeményezések Máté szerint hamar elhalnak, mert a tanácsadóknak jellemzően nincs idejük ezzel foglalkozni a magas munkaintenzitás miatt.

A gyakorlatközösségek kialakításában az egymásnak ellent mondó érdekek is gátló tényezők lehet. Máté példájában az, hogy ezekből akkor lesz egy valós projekt, ha azt valamelyik partner szintén jóváhagyja azon megfontolásból, hogy mi lehet releváns az ügyfél számára. Érdekellentétekhez kötődő probléma az is, ha nem alulról jövő kezdeményezés egy „solution”, hanem felülről induló. Ekkor felmerül, hogy mennyire lehet, vagy mennyire érdemes nemet mondani a partnernek. Ezek mind ahhoz vezethetnek, hogy a „make your own company” szlogent akár át nevezhetnék menedzseri szemszögből az alábbi szlogenre: „make your own company, but in my way”. Ezzel azt kívánom hangsúlyozni, hogy a menedzseri érdekek beszivárognak ezekbe a gyakorlatközösségi kezdeményezésekbe, és eszközelve racionalitással töltik meg. A tudás jószággá válik, és nem marad önmagában érték.

#### *4.1.2.3. Normatív kontroll*

Meglátásom szerint, a normatív kontroll körébe tartozik az, ahogyan a tanácsadók egy munkanapja felépül, amilyen „lifestyle”-t alakítanak ki maguknak; az, amilyen képet festenek az ideális tanácsadóról; az, hogy a szervezetet a bizonytalanság elleni védőhálóként állítják be. Ezek közvetve szolgálják azt, hogy a munkavállaló tacit tudását előcsalogassák. Közvetlenül pedig ide tartozik például az, hogy a tudásmegosztás mindennek az alapja, és „*enélkül az iparág nem megy*”.

*Az alapvető beállás az, hogy hétfőn reggel felülsz a repülőre, csütörtök este felszállsz a repülőre, három éjszakát hotelben alszol; gyakorlatilag reggel bemész az ügyfélhez, ott vagy estig, aztán az ügyfél hazamegy 6-kor, ekkor átmész a [cég] irodába, és akkor még ott nyomod a késő estig. (Olivia)*

*Ez egy borzasztóan fárasztó iparág. Abszolút. Dolgozol 60-80 órát egy héten, utazol heti négy-öt napot – hogyha Európában vagy. Többet, ha Európán kívül. Kiszámíthatatlan, stresszes mindig, mert váltogatod a projekteket. Nincsen benne chill időszak. (Emma)*

A top-tier tanácsadók munkanapja nem csak Olivia és Emma szerint nagyon hosszú, és „sokat kívánó”, ez visszatérő mintája volt az interjúknak Ezt a vállalatok megpróbálják normálisként beállítani annak érdekében, hogy a tanácsadó mint a tudás hordozója, a lehető legtöbb időt töltsen munkával a cég javára.

*Szerencsés vagyok, hogy a [cég]-nél nagyon sok olyan hivatalos lehetőség is van arra, hogy az ember megbirkózzon az elég demanding working hours-szal meg az utazással.*

*Én például szoktam majdnem minden évben kivenni pár hét fizetés nélküli szabit, és akkor egy hosszabb nyári szünetet tartani, amit nem minden cégben lehet megcsinálni. Nálunk meg lehet. (Olivia)*

Azt több interjúalany is kiemelte, hogy a szabadidő és a magánélet feláldozásáért van kompenzáció; nem csak anyagi, hanem másféle is, például az, hogy top-tier tanácsadóként „olyan iparággal foglalkozhat, amivel máshol nem”, vagy hogy „a munka változatos, mert mindig más projektekre van lehetősége az embernek betekinteni”. Olivia szerencsésnek tartja magát, hogy van lehetősége hosszabb szabadságra menni ahelyett, hogy problémaként ismerné fel a magas munkaintenzitást.

*Van amúgy egy érdekes koncepció, hogy kapsz pontot minden külön skill-re is, mint communication, operational excellence, bla bla bla, kapsz egy egytől ötöget, illetve az egész projektre is kapsz egy egytől ötöget. Általában, amit a személyes skill-ekre kapsz értékelést, az el van inflálva. Tehát ott mindenkinek csak 1-es, 2-es lesz [ezek a jó értékelések], aztán mégis valaki kap egy hármat az egész projektre, ami azért van, hogy kijöjjön a forced distribution. (Levente)*

A tanácsadóvállalatoknak kapóra jön, hogy tanácsadónak lenni egy magas presztízszű szakma, ugyanis ezt is felhasználják normatív kontroll céljából. Arról, hogy mi hajtja a tanácsadók szakmai identitását, a következő fejezetben írok. A vállalatok tanácsadószakmához köthető identitáselemeket kölcsönöznék, és építenek be a teljesítményértékelő rendszerekbe, például a problémamegoldás, a kommunikáció. Levente szerint ezekben az egyéni készségekben a tanácsadók jellemzően jobb értékelést kapnak, mint a projekt egészének értékelése során. Ennek oka az lehet, hogy a cégek elismeréssel akarják fenntartani a munkavállaló motivációját, míg a projekt egészének értékelésekor „forced distribution van”, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy nem lehet mindenki kiváló még akkor sem, ha mindenki az.

*Itt a tanácsadás, amihez viszonylag okosnak kell lenni, nagyon nagy munkabírásúnak, de amúgy van előtted egy teljesen transzparens és biztos karrierút, és ha nem baszol el semmit, akkor azon végig fogsz menni. Tehát aki kevésbé magabiztos, annak ez mintegy védőháló ott van, hogy „akármi van, ha nem szűrom el, akkor is másfél év múlva jön a promotion”. (Levente)*

*Van bizodalmam abban, hogy van egy olyan segítőrendszer körülöttem – a partnerek, az expert-ek, az ügyfél, egy olyan módszertan, amit megtanultam –, hogy „habár most nagy a bizonytalanság és nem tudom, hogyan kell megcsinálni, de tudom, hogy hat hét múlva kész lesz, és rá fogok jönni”. Ahogy megismerem ezt a módszertant meg ezt a bizonytalansági érzést, pont, hogy sokkal komfortosabb leszek ezekben a szituációkban. (Léna)*

A tanácsadói munka során sok a bizonytalanság, ahogyan arról Levente és Léna beszámolnak, például abból fakadóan, hogy a munkavállalók sűrűn váltanak a projektek között, ami azzal jár, hogy mindig újra kell tanulniuk például az iparági kereteket; állandó munkakeresésben vannak a „belső marketplace-en”, tehát mindig bizonytalan, hogy milyen projektekre kerülnek rá. A

bizonytalanságról az identitás fejezetben írok részletesen. Ezek ellen a tényezők ellen a Levente és Léna is bíznak „a rendszer működésében”, azaz, hogy a cégek kialakítanak egy stabil karrierutat, amin előre lehet haladni, illetve úgy érzik, minden lehetőséget megadnak például ahhoz, hogy egy tanácsadó egy új projekten betanulhasson.

#### 4.1.2.4. Modellek és iránymutatások

A modellek és iránymutatások között a legfontosabb az a problémamegoldási módszertan, amivel a tanácsadók dolgoznak a projekteken. Ezeket titkossági okokból nem részletezték, és többnyire felszínesen hivatkoztak rá. Itt például összefonódik a normatív kontroll és az iránymutatások. Az egyik interjú utáni beszélgetésen Levente azt mesélte, hogy nehéz volt számára válaszolnia a kérdéseimre, mert a tanácsadónál nem ez a megszokott gondolkozási mód. A vizsgálódásom közelebb áll a felfedezéshez, míg a tanácsadói problémamegoldás „top-down”, ami azt jelenti, hogy hipotéziseket állítanak, és több körben tesztelik ezeket az ügyféllel, nem pedig megpróbálnak addig finomítani egy-egy hipotézist, amíg az mindenkinek megfelelő lesz. A tanácsadói problémamegoldási módszertan tehát ehhez áll közel. Ezt a módszertant kell az újonnan belépőknek elsajátítaniuk belső tréningeken. Ez azt jelenti, hogy a cégekben a technikai megismerési érdek a domináns, és nem hagynak teret az induktív gondolkodásnak.

A modellek és iránymutatások közé tartoznak továbbá azok a technikai modellek, módszertanok, amelyek a belső tudástárban szerepelnek, és aminek felhasználást általában az határozza meg, hogy milyen iparághoz vagy funkcióhoz kapcsolódik a projekt, és amit tanácsadók állítottak össze, „csomagoltak át” és kodifikáltak annak érdekében, hogy mások felhasználják, vagy másoknak iránymutatással, inspirációval szolgáljon.

Ebben a fejezetben arra a konklúzióra jutok, hogy a tudást a szervezeti gyakorlatok révén eltárgyasítják. Ez tükröződik vissza azokban az objektivista, tárgyyszerű megnyilvánulásokban, mint hogy „leszívják a másik tudását”, vagy összegyűjtik a „tudásmorzsákat”. A tudás reifikációjában az is szerepet játszik, hogy a gyakorlatközösségek mint önszerveződő, az alkotás folyamatáért, a tudásért mint önálló értékért létező csoportok, kezdeményezések könnyen elhalnak, és háttérbe kerülnek a top-down módszertant és gyors gondolkodást igénylő projektmunkákhoz képest, ahol a tudás funkcionális felhasználása történik.

## 4.2. A TANÁCSADÓK PROFESSZIONÁLIS IDENTITÁSA

A munka szervezésének módja hatással van a szervezet tagjainak különféle identitásaira. A következő fejezetben bemutatom, hogy a tanácsadó professzionális identitását mi teszi professzionális identitássá, milyen szerepe van ebben a tudásnak, és milyen

identitáskonstrukciós folyamatokat eredményez. Ezt két alfejezetben teszem: az első az identitás tartalmára, míg a második az identitáskonstrukciós folyamatokhoz kapcsolódik.

#### 4.2.1. Az identitás tartalma

A kutatás alapján először körülírom a tanácsadáshoz mint foglalkozáshoz (occupational identity) kapcsolódó identitást, kultúrát és ideológiát, majd kifejtem, hogy mi teszi a szakmát professzionális szakmává (professional identity), és mi ennek a tartalma, azaz hogyan válaszolják meg az interjúalanyok a „ki vagyok én” kérdést mint tanácsadók.

Az MBB tanácsadók *foglalkozási identitása* úgy értelmezhető az interjúalanyok elmondása szerint, hogy a top-tier tanácsadók olyan komplex stratégiai-üzleti problémák megoldásában segítenek, amelyek különleges figyelmet élveznek felsővezetői és tulajdonosi szinten. Főleg olyan stratégiai kérdésekben segítenek projekthalapon, amikre adott cégeknek, ügyfeleknek nincs állandó képessége és kapacitása, hogy megoldják maguknak.

*Van egy vicces leírása ennek – én nem így szoktam leírni, de van egy ismerősöm, aki igen –, és ez nagyon megtetszett nekem. Ő azt mondja, hogy az orvosok embereket gyógyítanak, a tanácsadók meg vállalatokat. (Luca)*

*A tanácsadók más vállalatoknak segítenek. Olyan ez, mint a sportorvos: nem feltétlenül csak a betegekkel foglalkozik, hanem fejlesztési és javítási szándékkal is segítenek cégeknek. (Dominik)*

A foglalkozási identitás kapcsán érdekes volt, hogy az Luca és Dominik az orvosok munkáját használják metaforaként arra, hogy leírják, milyen szerepet töltenek be a menedzsmenttanácsadók a társadalomban. Ez alapján az látszik, hogy a tanácsadók legalább olyan jelentőséget társítanak a társadalomban betöltött szerepükhöz, mint amilyen fontos akár egy emberi élet megmentése. További aspektusa ennek, hogy megjelenik az orvos-beteg hatalmi aszimmetria, melyben az orvosnak a hatalmát az biztosítja, hogy nála megvan mindaz a tudás, ami betegnél nincs. Ahogy Olívia mondta, „80 másik cégről tud infót szerezni a kollégáitól, míg az ügyfél csak annál az egy cégnél dolgozik”. Ezt is azt mutatja, ahogy azt később kifejtem, hogy a tudás a tanácsadó számára egy olyan exkluzív dolog, ami csak neki van, és ez lesz az, ami őt szakértővé, professzionálissá fogja tenni.

Az MBB-tanácsadók *foglalkozásának kultúrájának* körülírásához támaszkodom a korábban már elemzettekre, valamint az interjúalanyaim munkával kapcsolatos megéléseire. Ezek alapján ezt úgy jellemzem, mint intelligens, magas munkabírású és elkötelezett munkavállalók csoportja, akik folyamatos tanulás és adaptáció során, projektről projektre gyűjtenek össze és szintetizálnak információt annak érdekében, hogy az ügyfél problémáját kiváló minőséggel, a lehető leggyorsabban megoldják. Ennek során folyamatosan fejlődnek, segítik és támogatják

egymást, főként a tudásmegosztási folyamatokban.

Az MBB-tanácsadók *foglalkozásának ideológiája* a következő módon írható le az egyik interjúalanyom szavainak a segítségével:

*Ez egy nagyon high-paced munka: a teljes munkaidőd konceptuális probléma-megoldással és számolásokkal [...] jár. Végig magas hatásfokon pörögsz, és tényleg, tényleg nagyon ügyfélorientált az, ahogy működik az MBB-tanácsadás azért a prémiumért, amit elkérnek a számla végén a Big4 vagy second-tier tanácsadókhoz képest. Azért minden nyújt. Ha valami sürgősen kell, akkor sürgősen mindenki elérhető. A nem az nem egy létező szó, praktikusán, úgyhogy nagyon hosszú napokkal kell számolnia mindenkinek, teljes elkötelezettséggel. [...] Nem az a sztenderd, hogy amit elvállasz, azt leszállítod, hanem hogy többet szállítasz le annál, mint amit elvállaltál. Konstans overperformance. Minden hétköznapiod a munka körül forog. [...] Hogyha MBB-tanácsadó vagy, akkor jóval elkötelezettebb vagy a munkád iránt, mint egy medián munkavállaló. [...] Ez egy magas presztízszű munka. (Emma)*

A top-tier tanácsadók professzionális identitásának vizsgálatához jobb megértést adnak a foglalkozás imént felvázolt identitás, kultúra és ideológia dimenziói. Ez, valamint az interjúk alapján a tanácsadók identitásának a következő tartalmi elemeit elemzem: a tanácsadó „spike”-okat növeszt, hogy legyen valami, amiről felismerik; a tanácsadó „insecure overachiever”; a tanácsadó az „MBB lifestyle”-t éli, illetve a tanácsadónak társas szakértelemre van szüksége. Ezeket tekintem a tanácsadók ideális professzionális identitásának.

#### 4.2.1.1. Spike

*Azt szokták mondani, hogyha én valamiben rosszabb vagyok, akkor sokkal több energiát fog tőlem elvenni, hogy amiben rossz vagyok, azt egy okés szintre fel tudjam hozni, és sokkal kevesebbet fog érni, mint hogyha már amiből alaptól jó vagyok, azt még jobbra teszem [...] Ezt mi úgy hívjuk, hogy spike-okat kell kialakítani. Mi lesz az az egy-két dolog, amiről te fogsz eszébe jutni az embernek? Ha a partnernek adsz egy profilt, akkor azt mondja, hogy erre engem kell behozni, mert én fogom jól megcsinálni. (Léna)*

A spike-ok arra utalnak, hogy a tanácsadó specializálódjon valamilyen készségre, vagy témára, Léna ezt úgy fogalmazta meg például, hogy „vannak olyan tanácsadók, akik kenyérre kenik az ügyfelet, és az ügyfél bármit megtesz nekik”.

*Engem a karrierem során nagyon akartak, hogy implementáción dolgozzak, mert nekem egy clear spike-om van abban, hogy hogyan beszélek az ügyfelekkel, nagyon szoktak szeretni. De én meg nem szeretem azt, hogy napi 10 órát csak az ügyfelekkel kell beszélni. Sokkal jobban szeretem azt, amikor stratégiai projekten, és csak nagyon szelektív ügyfélbázissal dolgozom együtt. Én nem szeretek másokat motiválni, én azt szeretem, ha már az ügyfelek motiváltak – és általában stratégiai projekten ez így van. És akkor ott nekem nagyon aktívan mondanom kellett, hogy nem, nem, én hiába vagyok alkalmas erre a szerepre meg naturálisan jönne, én nem szeretném ezt csinálni. (Léna)*

Ezeknek a spike-oknak a kialakítása a normatív kontroll része: a cégek abba az irányba terelik a munkavállalót, hogy arra fókuszáljon, amiben a legjobb, mert így tudja a legnagyobb értéket

teremteni a cégben. A *spike* fordításából eredően ezt az eszközelvű megközelítést úgy is lehet olvasni, hogy a cégek a tanácsadókkal szegelik meg, ami elromlott. Ahogyan azt korábban leírtam, munka felett érzett autonómia a professzionális identitás része. A „*spike*”-ok kialakítása konfliktusba kerülhet ezzel az autonóm munkavégzéssel és a szakmai identitás felépítésével, mert az egyének önmegvalósítása és a vállalat érdekei nem esnek egybe. A specializálódáshoz kapcsolódnak a tanácsadói archetípusok, amelyeket eltérő metaforákkal jellemeztek a munkavállalók; erről az identitáskonstrukciós folyamatok között írok részletesen.

#### 4.2.1.2. *Insecure overachiever*

*Az a fajta embertípus, akit a [cég] keres, az insecure overachiever. Ez egy általános toposz, hogy akit a recruitment keres, az az insecure overachiever. Ha belegondolsz, overachiever-nek kell lenni, mert ez egy viszonylag sokat kívánó munka; az a jó, ha nem hülye az ember, és tényleg tud mondani valamit az ügyfélnek, meg előállni valamilyen újszerű ötlettel, amire az ügyfél nem gondol. Viszont insecure-nak is kell lenni, mert ha ugyan ilyen overachiever-séggel valaki nagyon magabiztos, akkor az tud csinálni egy saját biznist, vagy akár az iparban is jobb pozíciókat megszerezni. (Levente)*

*Az ideális MBB-tanácsadó agilis, intelligens, jó fej, és kockázatkerülő. Kockázatkerülőnek leginkább azért kell lenni, hogy ne mondjon fel. Szerintem azok az emberek, akik hajlandóak kockázatot vállalni, hamar feladják a tanácsadást. [...] Rövid távon nem kell kockázatkerülés a tanácsadósághoz, de ha valaki stabilan ezt akarja csinálni, akkor érdemes. (Emma)*

A top-tier tanácsadói foglalkozás identitásához hozzátartozik az, hogy a cégek olyan munkavállalókat alkalmaznak, akikben megvan az állandó teljesítménykényszer, hogy jobbak legyenek másoknál, ugyanakkor nem elég magabiztosak ahhoz, hogy a tanácsadásnál bizonytalanabb iparágakban vállaljanak munkát.

*Érzékeny az interjúztatás arra, hogy megtalálja azokat az embereket, akiknek lételeme az, hogy jobban akarnak teljesíteni, mint mások. Úgyhogy ez abszolút egy pre-existing condition mindenkinél. (Emma)*

*A másik, hogy ebből a fajta insecure-ságból adódik az, hogy mindig jobb és jobb outputot akarunk nyújtani, mert sose tudjuk, hogy elég jó lesz-e az ügyfélnek. (Levente)*

A bizonytalanság, vagy alacsony önértékelés és a teljesítménykényszer olyan tulajdonságok, amik már eleve léteznek egy jelentkezőben, mikor a tanácsadói pályára lép, és ennek tudatában is vannak a cégek. Ezekre a tulajdonságokra építve válik a legeredményesebbé az a munkaszervezési mód, amely során a lehető legnagyobb mértékben csalogatják elő a tudást a tanácsadókból. A kritikai olvasata ennek az, hogy az eredményesség mint szervezőelv tekintetében funkcionális erőforrásként használják fel a munkavállalók személyiségbeli hiányosságait; a bizonytalanság megerősíti a tanácsadót abban, hogy a teljesítménye nem elég jó, így még többet fog dolgozni. Ehhez kapcsolódóan számoltak be „*imposztor-szindrómáról*”, ami azt jelenti, hogy esetleg hiába sikeresek a tanácsadók, csalónak érzik magukat, és nem

hisznek a saját sikerükben. Ezt pedig természetesnek láttatja a cég oly módon, hogy elismeri, hogy a belépő tanácsadó nem tud semmit – ami a legnagyobb bizonytalanságot okozza a tanácsadó számára –, mert erre lehet építkezni. Másképpen fogalmazva: erre az üres papírra rajzolja meg a cég a saját munkavállalóját. Ezt pedig azokkal a tudáselemekkel színesíti, amiket már felhalmozott a szervezetben.

#### 4.2.1.3. MBB-lifestyle

*Ritkán találkoztam olyannal, hogy többet keresek a semmiért, míg más meg több munkáért kevesebbet. Tanácsadónak lenni egy életvezetési döntés, hogy a szabadidődet feláldozod, és ebben van kompenzáció. (Dominik)*

*Van két elkülönített szeglete az életednek. Az egyik hétfőtől csütörtökig tart, amikor csak dolgozol – vagy egy agy vagy egy bőröndben, ahogy mondani szokták. És van a péntektől vasárnapig tartó része, ami inkább az emberekre meg a magánéletre fókuszál. [...]* (Emma)

*A munkaórák száma, ez az, amit lifestyle-nak hívunk. Hogyha szar a lifestyle a projekten, akkor nagyon sokat kell dolgozni, és nem csak a munkaórák, hanem a stressz-szint: az, hogy a gépednél kell kajálni, vagy el tudsz menni rendesen ebédelni, vagy tudsz-e sportolni, megvan-e az elég alvás. (Luca)*

Dominik, Emma és Luca elmondása szerint a tanácsadói munka sok szempontból átalakítja a munkavállalóknak az életstílusát. Az identitásuknak a része az, hogy sokat utaznak az ügyfél lokációi között, tehát hogy „*agyak egy bőröndben*”. Emellett nehéz egy családot stabilan fenntartani, vagy egyszerűen annyira besokallnak az utazástól, hogy „*nem tudnak szállodai szobában aludni, vagy anxiety-jük van a repterektől*”, ahogy arról Olivia beszámolt. Ebben szintén benne van egy kiszolgáltatottsági, bizonytalansági tényező, hogy nem tudják – ahogy Léna fogalmazott –, hogy „*a jövő héten Stockholmban, vagy Budapesten kell-e dolgozni*”, vagy amikor este hívják Emmát, hogy „*a reggel hatos frankfurti gépen ott kellene legyel*”.

*Egy csomó ember azért jön ilyen helyekre dolgozni, hogy persze nagyon-nagyon sokat kell dolgozni, de van up side-ja is: utazhatsz, tök jó team event-ekre mehatsz, szuper hotelekben laksz, pontokat gyűjtesz [ ingyenes repüléshez és szálláshoz]. (Luca)*

Ezt a kiszolgáltatottságot a cégek azonban úgy keretezik, hogy a „lifestyle”-t a tanácsadói szakma presztízsével kötik össze, amely aztán segít csökkenteni azt az elégedetlenséget, amit a túl sok munka kivált. „Fun” címke alatt csomagolják újra a szabadidő feladását, hogy azt egy kíváncsi életmódhoz tudják kapcsolni.

*Agilisnak azért kell lenni, mert azért ez nem egy „nine-to-five, mindig ugyanaz fog történni” munka, hanem elképesztően sokszor kell pivotálni és alkalmazkodni. (Emma)*

Az alkalmazkodás és a rugalmasság annak is része, hogy milyen az ideális tanácsadó. Értelmezésem szerint, ebben az esetben „*agilisnak lenni*” nem arról szól, hogy ez egy olyan tulajdonság lenne, amit a Emma büszkén vallhat magáénak, vagy a professzionális

identitásának szerves része lenne, hanem az agilitás túlélési eszköz arra, hogy a gyors változásokkal meg tudjon birkózni.

#### 4.2.1.4. People business

*Ez egy people business. Tehát érted, itt mit adunk? Az embereinknek a tudását. Tehát szerintem hülyeség nem foglalkozni az emberekkel. Mert elmegy. (Olívia)*

*Jó fejnek azért kell lenni, [...] mert az ügyfeleknek is kedvelniük kell. Ez egy people business: az ügyfeleknek is kedvelnie kell, a vezetőidnek is kedvelnie kell, a munkatársaidnak is kedvelnie kell. Nem azért, mert ez tartozik a sikeredhez, hanem egyszerűen jobb munkát csinál mindenki, ha jól érzi magát. Általában ahhoz, hogy az emberek jól érezzék magukat, az kell, hogy jó fej emberek vegyék körül őket, és ehhez mindenkinek jó fejnek kell lennie. Így [a munka] elidegeníthetetlen része, hogy likeable legyen valaki. (Emma)*

Az interjúalanyok elmondása szerint a tanácsadói szakmának az elengedhetetlen része az, hogy interakcióba lépnek másokkal. Emma ezt úgy írta le, hogy „*nagyon erős a közösség. Nem tudom, hogy minden cégnél így van-e, nálunk biztos, hogy így volt. És nem feltétlenül mesterséges okok miatt, hanem egyszerűen ez a [cég]: szerethető, értelmes, motivált embereket vesz fel, akikkel remek dolog együtt dolgozni.*” A mesterséges okok, amiért ilyen jó közösségi kultúrája van egy cégnek, látható abból, hogy ezek a cégek mihez kapcsolják azt, hogy „jó fej”-nek kell lenni: ahhoz, hogy a munkavállalók ideális esetben motiváltabban dolgozzanak, vagy egyszerűen csak ne hagyják el a céget. Az, amit az interjúalanyaim gazdag és tartalmas kapcsolatokként írnak le, valójában egyre inkább kiüresedő, eldologiasodó kapcsolatok az üzleti haszon érdekében.

*Ez egy művészet. Ügyesen kell egyensúlyozni abban, hogy kredibilis legyél, tehát ne kérdezz totál faszágokat, még akkor sem, ha nem is érted, hogy mi van, viszont kizseld a megfelelő inputokat az emberből, [...] hogy ne tűnj totál idiótának. [...] Tök mindegy, hogy mennyi időt dolgozol a tanácsadásban, mennyire vagy specialista, ezek a bizonytalanságok akkor is benne vannak, hogy néha azt sem tudod, hol vagy. (Zalán)*

A közösségek, mint tudásszervezési mód, is a tanácsadói szakma „people business” oldalához kötődnek: egyfelől ezen a példán is látható, ahogy a tanácsadókat tárgyiasítják, és mint tudáshordozóként tekintenek rájuk, amiből a megfelelő inputokat ki lehet venni. Másfelől, ez hangsúlyozza a társas szakértelem (social expertise) jelentőségét, mi több, a művészet fontosságát. Az emberekkel való interakció ugyanis nem csak mint funkcionális tudásszerzési mód létezik a bizonytalanság csökkentésére, hanem a tanácsadó hitelességének az építésében és megtartásában is szerepet játszik. Zalán szerint ez a hitelesség a tanácsadói szakmai identitás szerves része.

Ebben a fejezetben arról írtam, hogy a tanácsadók professzionális identitása milyen helyileg konstruált elemekből épül fel. Ezek a helyi elemek összhangban vannak azzal, ami a tanácsadók

munkahelytől független szakmai identitásának nevezhető. A korábban kifejtett szervezeti gyakorlatok arra irányulnak, hogy a tudás tárgyiasítása révén egy kisajátított, csak az MBB-tanácsadókra jellemző professzionális tanácsadói identitást alakítsanak ki, mely különbözik a Big4 és second-tier tanácsadóktól. Ez az identitás („spike”-ok kialakítása, „insecure overachiever”-nek lenni, az „MBB-lifestyle”-ba illeszkedés és a „people business”) azt mutatja, hogy az MBB-tanácsadók professzionális identitása a tagok alkalmasságának vizsgálatában („insecure overachiever”), az oktatás és képzés biztosításában („spike” kialakítása) és egymás önzetlen segítségével („people business”) bontakozik ki.

#### 4.2.2. Identitáskonstrukciós folyamatok

A tanácsadók identitáskonstrukcióját különféle narratívák alapján ragadom meg, és leírom, hogy ezek milyen identitásmunkát eredményeznek. Ezt három narratíván keresztül teszem: (1) „azért vannak azok az emberek, de nem oda tartozom”, (2) „nem is probléma, inkább mindig challengelve vagy”, (3) „vannak morális kérdései, de...”. Ezek az identitáskonstrukciós folyamatok arról szólnak, hogy a tanácsadók hogyan viszonyulnak az ideális tanácsadói identitáshoz a saját észlelt identitásuk és a személyiségük tekintetében.

##### 4.2.2.1. „Azért vannak azok az emberek, de nem oda tartozom”

*Azért vannak a tanácsadásban azok az emberek, akik jobban... ilyen machine-ok, és akinek tényleg csak a munka, és árkon-bokron át, nem számít, hány munkaóra, hány ember vére-verejtéke hullik el, meg kell csinálni. Én [...] ezt a fajta hozzáállást annyira nem szeretem. Ez kopik ki, de azért még mindig van a tanácsadásban. Én azzal a típusú emberrel tudok jobban azonosulni, és én is ebbe a körbe tartozom, aki keményen dolgozik, de nagyon fontosnak tartom azt, hogy odafigyeljünk egymásra, meg fejlesszük egymást, foglalkozzunk egymással. (Olívia)*

*Ezek személyiségjegyek. Nagyon sokféle tanácsadó van. Van a droid, aki jó kiállású, jól kommunikál, gyorsan gondolkodik, gyorsan felfogja a problémákat. Nem egy zseni, de erős across-the-board. Van olyan is, aki inkább introvertált, aki inkább szeret leülni gondolkodni. De vannak a csodabogarak is, akinek a személyisége nem teljesen mindennapos, hanem kicsit érdekesebb személyiség, és valamiben elképesztően jó. Többféle ilyen felállás működik. Én nem vagyok egy zseni, én nem vagyok semmiben nagyon jó, inkább az a fajta vagyok, aki mindenben egészen jó. (Noel)*

Olívia és Noel a különféle tanácsadói „archetípusokat” eltérő képpel jellemezték. Visszatérő volt a robot vagy a gép metafora. Ezt jellemzően akkor alkalmazták az interjúalanyok, amikor azt a tanácsadói típust, csoportot kellett leírniuk, amelyik csoportba nem ők tartoztak. A „droid” narratíva arra az identitásproblémára utal, hogy a munkahelyen vannak olyan munkatársak, akik Olívia és Noel által az ideálisnak képzelt tanácsadói képbe nem illenek bele; hogy a tanácsadásban, habár ez egy „people business”, továbbra is vannak olyan emberek, akik ezt az aspektust nem veszik figyelembe. Ez olyan identitásmunkát eredményez, hogy a tanácsadó, aki

nem tud azonosulni a „droid” munkavállalóval, és differenciálja (disidentification) magát tőlük oly módon, habár elzárkózik ettől a típusú munkavállalótól, kiemel belőle olyan kíváncsú elemeket, amelyek azonban a tanácsadás részei (például a „kemény munka”), és tovább finomítja azokkal a tulajdonságokkal, amik sokkal emberszerűbbé teszik őt mint tanácsadót, tehát beemel elemeket a tanácsadás „people business” aspektusából. Ebben azok az értékek tükröződnek vissza, amik a tanácsadói foglalkozás kultúráját is leírják.

A tudásmenedzsment részben említett junior, „underapprenticed” tanácsadók, akik a járványhelyzet alatt kerültek a céghez, szintén sértik a tanácsadói identitást és kultúrát. Ahogyan az alacsony interperszonális készségekkel rendelkező „droidok” sértik azt, hogy a tanácsadásban „jó fej” emberek dolgoznak, ugyanúgy sérti ez a gyakorlatlan tanácsadórét a túlteljesítés normáját, és hasonló differenciálási attitűdöt vált ki azokból a tanácsadókból, akik a járványhelyzet előtt vagy után csatlakoztak a céghez. Ugyanakkor ez utóbbiak megpróbálnak nekik segíteni felzárkózni, például „online coaching session”-ökkel, mivel a tanácsadók professzionális identitásának része az altruista viselkedés és a közösség védelme annak érdekében, hogy egységes képet mutassanak a társadalom felé, és fenntartsák professzionális státuszukat.

#### 4.2.2.2. „Nem is probléma, inkább mindig challengelve vagy”

*Személyes szempontból a hosszú munkaórák problémásak. Szerintem ezt mindenki tudja, hogy ez azért egy fárasztó munka. Nyilván az utazás is nagyon sokszor fárasztó. [...] Sokszor nem kooperatív az ügyfél, valamilyen okból nem bírnak téged, a projektmenedzserrel nem dolgoztok jól annyira együtt. [...] Nem élvezed a munkát, vagy már valamiért unod. Problémák... vagy hát igazából nem probléma, hanem inkább az van, hogy mindig challenge-elve vagy. Itt szimplán nincsenek egyszerű napok. Ez egy küzdős meló, itt mindenért küzdesz [...]. Ennek csak egy része a munkaóra, ennek egy másik része az, hogy folyamatosan ott van az agyadban egy probléma, és folyton próbálsz valahogy lenyelni az elefántot [...], folyamatosan gondolkodsz. Nagyon durván ki van maxolva minden intellektuális kapacitásod. A cég is úgy van felépítve az up-or-out rendszerrel [...], hogy a cég is úgy push-ol, hogy hiába vagy adott szinten, mindig a következő szintnek kell megfelelned. [...] Olyan nincs itt, hogy én jól elvagyok elemzőként, hanem már abban kell gondolkodom, hogy milyen skill-ekre lesz szükségem projektmenedzserként, ha majd odajut a döntés, hogy akkor én erre kész vagyok. (Zalán)*

Főleg a magas munkaintenzitás és a folytonosan változó projektek miatt a tanácsadók nagy bizonytalanságnak vannak kitéve, és ennek során számos probléma merül fel, amivel meg kell küzdeniük a napi munka során. Az interjúk alapján ezek olyan tényezők, amelyekre már a tanácsadói állás előtt készülnek az interjúalanyok. Mégis, mikor bekerülnek a cégbe, és valóban szembesülnek azzal, hogy még „80%-os munkaintenzitás mellett is több, mint 40 órát kell dolgozni egy héten”, vagy hogy „fárasztó az utazás” és „anxiety-je van a repterektől”, akkor

észlelnék egy rést az elvárás és a valóság között. Ezeket az elnyomó munkaszervezési módokat nem problémaként észlelik, hanem fejlődési lehetőségekként, „challenge”-ként, ami szintén hozzájárul például ahhoz, hogy „az iparban majd jobb vezetővé váljanak”.

*Vannak olyan projektek, ahol bele lehet olyasmibe futni, hogy azt érzed, hogy amit az ügyfélnek elmondasz, annak nincsen hozzáadott értéke, mert ezt az ügyfél is tudja, és nagyon nehéz – főleg viszonylag fiatal tanácsadóként – azon túltenni magad, hogy hogyan tudod te azt megmondani egy, a szakmában már tizenx éve dolgozó embernek, hogy hogyan csinálja a dolgokat, mikor te azt a piacot egy hónapja látod... vagy tudsz a létezéséről egyáltalán. Ezzel pszichológiailag viszonylag nehéz megküzdeni, és tudom, hogy nem is én vagyok az egyetlen, aki arról számol be, hogy kegyetlen imposztor-szindrómával szalad neki az ügyfélmeetingeknek; [...] azt gondolom, hogy majd el fognak pusztítani az ügyfélmeetingeken, ami amúgy racionálisan soha nem történik meg. És mivel racionálisan tudom, hogy ez az én szubjektív imposztor-szindrómám, hogy ez egy képzelgés, egy fantázia, ezért még hülyébbnek érzem magam. És ez egy ördögi kör. Ez nagyon rossz benne. És ezt tudom, hogy nem is egyedül érzem. Az a szerencse, hogy ezt meg tudom beszélni kollégáimmal. Akik már 1-2 éve ott vannak, mindig legyintenek, hogy „hát ja, persze, az első év ilyen, de hozzászoksz”. [...] Stresszelek, mint állat, gyomorideggel megyek be néha munkába. Át kell vészelné. [...] Megpróbálom letuszkolni magamban racionálisan, hogy még soha semmi baj nem volt, és valószínűleg ezután sem lesz, és okos gyerek vagyok, és megoldom. Ez tüneti kezelés. Abban bízok, hogy ez majd elmúlik. (Levente)*

Az imposztor-szindróma esete hasonló: nagy várakozásokat fűznek ahhoz, hogy megismernek új iparágakat, de valójában azáltal, hogy mindig új iparágba és új ügyfélhez kerülnek, új projektmenedzserrel, és nem ismerik az ő elvárásait, csak fokozódik a bizonytalanság. Ezt még több munkával próbálják orvosolni, valamint megpróbálnak a saját szívükre beszélni, hogy „majd úgyis elmúlik”, és ez „szubjektív” annak ellenére, hogy többen is küzdenek ezzel. Ezekben a helyzetekben az identitásmunka úgy jelenik meg, hogy pszichológiai védelmi mechanizmusokat építenek fel: újrakeretezik a problémáikat annak érdekében, hogy egyrészt, legalább rövid távon enyhítsék a tüneteiket, másrészt pedig azért, hogy fenntartsák a szakmai identitáshoz kapcsolódó „growth mindset”-et. Így teremtik meg a saját önelnyomásukat, és a foglalkozási ideológia mentén így termelik újra azt, hogy sokáig, sokat, keményen dolgozni rendben van, mert ezáltal is fejlődik az egyén.

„Vannak morális kérdései, de...”

*Vannak morális kérdései [a tanácsadócégek társadalmi hasznosságának], mert egyrészt [...] a mindennapi munkavégzés mellett el tudom fogadni azt, hogy nagy transzformációkra és stratégiai projektekre ne legyen erőforrása egy szervezetnek, és külső tanácsadót kelljen behoznia. Ezt, most, hogy kijöttem a tanácsadásból, el tudom fogadni. Bent szkeptikusabb voltam, hogy van-e ennek értelme. Ügyfélként? Van. Megérvelhető ez az iparág [...]. Nem csodálkozom, hogy létezik [a tanácsadás]. A társadalomban... hát, te is vágod a new sztorikat. [...] Vannak morálisan megkérdőjelezhető vonatkozásai, de nyilván senki nem kényszerít rá, hogy te olyan*

*projekteket csinálj, amik az elveidbe ütköznek. Teljesen elfogadott az, ha azt mondod, hogy neked ez nem fér bele. De azért céges szinten történnek nagyon para sztorik. [...] A társadalmi hasznossága cégnek negatív. Van abban haszna, hogy javuló hatékonyságot el lehet érni bizonyos szervezetekben. Vannak közszféra-projektek, amiknek szerintem kifejezetten magas a társadalmi hozzájárulása. De vannak aktívan értékromboló projektek is. Ez nem egy társadalmi hasznosságért létező cég, hanem a kapitalizmusnak a teljes szintézise. (Emma)*

Nemcsak Emma, hanem az interjúalanyok általában meglehetősen bizonytalanul válaszoltak arra a kérdésre, hogy mi a tanácsadó szakma társadalmi hasznossága. A kiemelt idézeteken is látszik, hogy a válaszok homályosak, gyakran váltogatnak aközött a két érv között, hogy a tanácsadók munkája gazdasági értelemben vagy társadalmi értelemben hasznos-e, valamint többször összefüggésbe állítják a kapitalizmussal. Ezt úgy interpretálom, hogy a tanácsadók maguk is küszködnek azzal, hogy vajon milyen társadalmi hasznossággal bír a munkájuk, így legtöbbször ezt is azon a módon ragadják meg, ahogyan a munkájukat: az ügyféltől, valamint a bevételektől teszik függővé. Ez úgy nyilvánul meg mint identitásmunka, például Emma esetében, hogy a társadalmi hasznosság hiánya, az e fölött való szemet hunyás, az amoralitás egy olyan tényező, amihez alkalmazkodni kell, hogyha valóban ehhez a professzionális csoporthoz akar tartozni az ember.

*Amikor a forced distribution-t nézik, akkor van egy social contribution, amit néznek, hogy hány munkaórát töltesz extracurricular activity-vel. És akkor ez még lehet pluszpont, meg a bónuszba beleszámít. Hát szerintem ez a világ faszása, már bocsánat. Amikor ott ültetsz huszoneves gyerekeket, 70-80 órát egy irodában, és még azt is elvárod tőlük, hogy plusz social contribution-t tegyenek le, hát az nekem skandalum. Én dolgozni megyek oda, köszönöm szépen, „épp eleget vagyok veletek, nem már még ezen kívül is erről szóljon mindent”. Na jó, most elkezdődik, ventilálni fogok. Van egy ilyen kifejezés, hogy „in your magic time”. Ez azt jelenti, hogy amikor nem dolgozol, a munkaidődön kívül csinálj valamit. (Levente)*

Sem a munkavállalók egyéni narratívája, sem a céges narratíva nem utal arra, hogy ez a professzionális identitásnak a része lenne. Ez egy olyan tevékenység, ami jó, hogyha van, és extraként számít, ha a munkaidődön kívül valami társadalmilag hasznosat teszel. Ez ismét a munkavállalónak a kizsákmányolásáról szól. Az egyén szintjére tolja le a cég azt, hogy tegyen a társadalomért.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

A dolgozatomban Hidegh, Gelei és Primecz (2014) azon felhívásához csatlakozva kísérletet teszek arra, hogy a modern szervezetek gyakorlatait kritikai megvilágításba helyezze. A tudásmunkások foglalkozási/szakmai identitása, kultúrája és ideológiája népszerű kutatási terület volt a 2000-es évek elején (Alvesson, 2001). A menedzsmenttanácsadás mint iparág nagy növekedésen ment keresztül az elmúlt néhány évben, tehát még több embert érint az a kizsákmányoló munkakultúra, ami már a 2000-es évek elején is probléma volt. Így célom ezzel a dolgozattal részben az, hogy aktuális tudást szerezzek a menedzsmenttanácsadás helyzetéről. A dolgozat ezért kritikai megközelítésből vizsgálja a következő kutatási kérdéseket: (1) a top-tier tanácsadó cégekben mit jelent a tudás és a tudásmenedzsment, (2) és ez milyen hatással van a munkavállalók professzionális identitására. Az alábbiakban összegzem a kutatási eredmények alapján a kérdésekre adható válaszokat.

1. Alvesson (2004) és Hislop (2005) tudományfilozófiai megközelítéseivel élve arra a konklúzióra jutok, hogy a tanácsadók episztemológiai szempontból a gyakorlatalapú tudást részesítik előnyben, mely a tudás társas módon konstruált jellegét hangsúlyozza. A tudás a munkavállalók számára elsősorban erőforrásként definiálódik és inkább funkcionális helyiértéken keresztül ragadják meg, semmint önértékként. Habár ezt a tudást inkább kell elképzelni egyfajta referenciakönyvként, mintsem tényleges szakértelemként. Ha pedig mégis szakértelem, akkor hiába van belső tudástár kodifikált tudásanyaggal, a tudás elsősorban a munkavállalóknál

**A tudást a szervezeti gyakorlatok révén eltárgyasítják (Vidal et al. 2018).** Ez tükröződik vissza azokban az objektivista, tárgyiasító megnyilvánulásokban, mint hogy „leszívják a másik tudását”, vagy összegyűjtik a „tudásmorzsákat”. A kutatási eredmények alapján a tanácsadók beszámolóiban az Alvesson-Kärreman (2001) által azonosított tudásmenedzsment metaforák közül kettő jelent meg markánsan: a kiterjesztett könyvtár, illetve a gyakorlatközösség metafora. Az eredmények kritikai elemzése ugyanakkor rámutat arra, hogy a gyakorlatközösségek jelenléte a tanácsadó szervezetekben instrumentalizált, és a tudás tárgyiasítását szolgálja csakúgy, mint a kiterjesztett könyvtár koncepciója alapján való működés.

2. A tudás tárgyiasítása során létrejön egy olyan megkülönböztető tényező, ami csak az MBB-tanácsadókra lesz jellemző, és ez lehetőséget ad nekik arra, hogy professzionális tanácsadói identitást alakítsanak ki, mely különbözik a Big4 és second-tier tanácsadóktól, akik nincsenek ilyen monopolhelyzetben. Azzal, hogy ilyen módon

létrejön az MBB-tanácsadás mint professzionális szakma, nyílik lehetőség arra, hogy a tanácsadók mint egy szakmacsoport, professzionális identitást alakítsanak ki.

A tanácsadók professzionális identitásához illő helyi jelentéstartalmak alakulnak ki, melyek megerősítik a tanácsadót abban, hogy ő ehhez a szakmához tartozik, valamint arra is ráerősítenek, hogy a jelenlegi tudásmenedzsment gyakorlatok megfelelőek. A helyi jelentéstartalmak mögötti kulcsgondolatokat (melyeket zárójelben tüntetek fel) az MBB-cégek és top-tier tanácsadók a professzionális identitásból kölcsönzik. Ezek „spike”-ok kialakítása (valamiben specialistának kell lenni), „insecure overachiever”-nek lenni (jobban teljesítesz, dolgozol másoknál), az „MBB-lifestyle”-hoz illeszkedés (magas presztízsű életet élsz) és hogy a tanácsadás egy „people business” (gondoskodtok egymásról). Ezek azt mutatják, hogy az MBB-tanácsadók professzionális identitása Millerson (1964-t idézi Watson, 2012) eredményeivel összhangban a **tagok alkalmasságának vizsgálata** („insecure overachiever”), az **oktatás és képzés biztosítása** („spike” kialakítása) és **egymás önzetlen segítése** („people business”) révén alakul ki.

- a. A tudásmenedzsment és a problémás identításelemek együtt identitásmunkához vezetnek. (1) A top-tier tanácsadók, annak érdekében, hogy fenntartsák a professzionális identitásukat, nem csak más tanácsadókkal, de a saját munkatársaikkal sem identifikálódnak, ha azt látják, hogy ők „alulteljesítenek” a professzionális identitásához képest. (2) Ugyanakkor ennek az identitásnak a fenntartása sok küzdelemmel jár, melyet pozitívan csomagolnak újra úgy, hogy a munkahelyen nem problémák vannak, hanem „challenge”-ek. (3) A tanácsadók társadalmi hasznosságához ambivalens érzéseket fűznek, mellyel leginkább úgy birkóznak meg, hogy a saját hasznosságukat a profitabilitással támasztják alá, és úgy tekintenek rá, mint egy amorális szükségszerűségre, amihez alkalmazkodni kell.

Magyarországon Toarniczky (2011) készített egy kutatást a doktori disszertációja keretében, melyben a szocializáció szerepét vizsgálta a könyvvizsgáló (Big4) tanácsadók körében, valamint Kondor, Papp-Zipernovszky és Pörcei (2018) vizsgálták coach-ok narratív identitását. Jelen kutatásom abban különbözik ezektől a kutatásoktól, hogy menedzsmenttanácsadókat vizsgáltam, akik nem identifikálják magukat egy tanácsadói körbe sem a könyvvizsgálókkal (Big4), sem pedig coach-okkal (sem más second-tier/niche tanácsadói körrel). Kutatásomban ezt a professzionális identitás és a tudásmenedzsment kölcsönös egymásra hatására veztettem

vissza, és továbbmentem abban a tekintetben, hogy az emancipatorikus megismerési érdek mentén megkérdőjeleztem a fennálló hatalmi viszonyokat és elnyomó struktúrákat, melyek a közrejátszanak a professzionális identitás megerősítésében.

Toarniczky (2011) kutatásával összevetve, arra a megállapításra jutottam, hogy a menedzsmenttanácsadók sokkal pozitívabban nyilvánulnak meg a problémáik kapcsán, és kevésbé észlelik problémamentes közegnek a munkahelyüket, mint a könyvvizsgáló tanácsadók. Erre az is ráerősít, hogy a kutatásomban az egyetlen interjúalany, akinek Big4-os múltja volt, állította be legproblematisabbnak a top-tier tanácsadó szervezeteket. Habár ezt empirikusan bizonyítani nem tudom, jövőbeli kutatás tárgya lehet. Jövőbeli kutatásként merülhet fel, hogy az online térben miképpen alakítják ki a top-tier tanácsadók a professzionális identitásukat olyan közösségi fórumokon, mint a Fishbowl, azaz az online térben végzett identitásmunka vizsgálata.

.

## 6. HIVATKOZÁSOK

- Alaimo, C. – Kallinikos, J. (2021): Managing by Data: Algorithmic Categories and Organizing. *Organization Studies*, Vol. 42, No. 9, pp. 1385-1407.
- Alvesson, M. (1995): *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Alvesson, M. – Deetz, S (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára? *Kovács*, Vol. 2, No. 2, pp. 3-31.
- Alvesson, M. (2001): Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, Vol. 54, No. 7, pp. 863-886.
- Alvesson, M. – Kärreman, D. (2001): Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 7, pp. 995-1018.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (2002): Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp. 619–644.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (2003): *Studying Management Critically*. SAGE Publications, London.
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, Oxford.
- Alvesson, M. – Ashcraft, K. L. – Thomas, R. (2008): Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-28.
- Alvesson, M. – Bridgman, T. – Willmott, H. (2011): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press, Oxford.
- Alvesson, M. (2012): *Making Sense of Management*. SAGE Publications, London.
- Alvesson, M. – Spicer, A. (2012): A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 7, pp. 1194-1220.
- Alvesson, M. – Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox*. Profile Books, London.
- Alvesson, M. – Robertson, M. (2016): Money Matters: Teflonic Identity Manoeuvring in the Investment Banking Sector. *Organization Studies*, Vol. 37, No. 1, pp. 7-34.

- Alvesson, M. – Skoldberg, K. (2017): *Reflexive Methodology*, 3. kiadás. SAGE Publications, London
- Ashforth, B. E. – Harrison, S. H. – Corley, K. G. (2008): Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 325-374
- Bader, V. – Kaiser, S. (2019): Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. *Organization*, Vol. 26, No. 5, pp. 655-672.
- Barros, M. – Alcadipani, R. – Coupland, C. – Brown, A. D. (2023): Online identities in and around organizations: A critical exploration and way forward. *Organization*, Vol. 30, No. 1, pp. 3-20.
- Bell, E. – Bryman, A. – Harley, B. (2019): *Business Research Methods*, 5. kiadás. Oxford University Press, Oxford
- Clegg, S. – Courpasson, D., - Phillips, N. (2006): *Power and Organizations*. SAGE Publications, London.
- Collins, H. – Evans, R. – Durant, D. – Weinel, M. (2020): *Experts and the Will of the People*. Palgrave Macmillan, London.
- Cornelissen, J. P. – Haslam, S. A. – Balmer, J. M. T. (2007): Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 1-16.
- Dutton, J. E. – Roberts, L. M. – Bednar, J. (2010): Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *The Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 265–293.
- Habermas, J. (2005): *Megismerés és érdek*. Jelenkor kiadó, Budapest
- Hidegh, A. L. – Gelei, A. – Primecz, H. (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsment elméletek – bevezetés. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, No. 6, pp. 2-13.
- Hidegh, A. L. (2015): Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 12, pp. 2-12.
- Hislop, D. (2005): *Knowledge Management in Organizations – A Critical Introduction*. Oxford University Press, Oxford.

- Hughes, J. – Jewson, N. – Unwin, L. (2007): *Communities of Practice: Critical Perspectives*. Routledge, London.
- Ibarra, H. (1999): Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 764-791.
- Kenny, K. – Whittle, A. – Willmott, H. (2011): *Understanding Identity and Organizations*. SAGE Publications, London.
- Kondor, A. – Papp-Zipernovszky, O. – Pörçzi, Zs. (2018): Me, Myself and I... *Magyar Coachszemle*, 2018/1, pp. 47-62.
- Kvale, S. (1996): *InterViews*. SAGE Publications, London
- Lepisto, D. A. – Crosina, E. – Pratt, M. G. (2015): Identity Work within and beyond the Professions: Toward a Theoretical Integration and Extension. In: Desilva, A. – Aparicio, M. (ed.), *International Handbook of Professional Identities*. Scientific & Academic Publishing, Rosemead
- Manley, A. – Williams, S. (2022): „We’re not run on Numbers, We’re People, We’re Emotional People”: Exploring the experiences and lived consequences of emerging technologies, organizational surveillance and control among elite professionals. *Organization*, Vol. 29, No. 4, pp. 692-713.
- McAuley, J. – Duberley, J. – Johnson, P. (2014): *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Pearson, Harlow.
- Mogyorósi, P. – Bucsay, K. – Hornyák, Zs. – Tyetyák, Zs. (2009): Az üzleti tanácsadási ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása. Háttér tanulmány az "Oktatásügyi rendszer K+F+I rendszer elemzése és stratégiai fejlesztése" c. kutatáshoz.
- Peltonen, T. (2016): *Organization Theory: Critical and Philosophical Engagements (Critical Management Studies)*. Emerald Publishing, Bradford.
- Pratt, M. G – Rockmann, K. – Kaufmann, J. B. (2006): Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Students. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 235-262.
- Rácz, M. (2018): Egy új kor alkonyán: a kritikai menedzsmentkutatás relevanciájáról. *Replika*, Vol. 106-107, No. 1-2, pp. 9-24.

- Reed, C. – Thomas, R. (2019): Embracing Indeterminacy: On Being a Liminal Professional. *British Journal of Management*, Vol. 00, pp. 1-16.
- Rennstam, J. (2012): Object-Control: A Study of Technologically Dense Knowledge Work. *Organization Studies*, Vol. 33, No. 8, pp. 1071-1090.
- Rennstam, J. – Singh, N. (2022): Strategic compliance: A study of professionals' responses to sales management control. *Professions and Professionalism*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-18.
- Saldaña, J. (2016): *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3. kiadás. SAGE Publications, London
- Sewell, G. (2005): Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work, *Organization*, Vol. 12, pp. 685-704.
- Slay, H. S. – Smith, D. A. (2011): Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, Vol. 64, No. 1, pp. 85–107.
- Svenningsson, S., Alvesson, M (2003): Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, pp. 1163-1193
- Toarniczky, A. (2011): *Szocializáció multikulturális szervezetben*. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Vad Karsten, M. M. (2021): Dislocated dialogue: An anthropological investigation of digitisation among professionals in fire safety. *Organization*, Vol. 28, No. 1, pp. 92-114.
- Van Maanen, J. – Barley, S. R. (1984): Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 287–365.
- Vidal, M. – Smith, T. – Rotta, T. – Prew, P. (2018): *The Oxford Handbook of Karl Marx*. Oxford University Press, Oxford.
- Vignoles, V. L. – Schwartz, S. J. – Luyckx, K. (2011): *Handbook of Identity Theory and Research*. Springer, Berlin.
- Watson, T. J. (2012): *Sociology, Work and Organisation*, 6. kiadás. Routledge, London

## 7. MELLÉKLETEK

### 1. sz. melléklet: Félig strukturált interjúvázlat

#### **Bevezetés**

1. Mesélj, kérlek, arról, hogyan lettél tanácsadó!

#### **Knowledge and (professional) identity**

2. Hogyan írnád le, hogy mivel foglalkozol?
3. Mit jelent a hétköznapi életben tanácsadónak lenni?
4. Hogyan jelensz meg a kollégáid/barátaid előtt mint tanácsadó?
5. Mit jelent tanácsadónak lenni a Covid hatására?
6. Milyen az ideális tanácsadó?
7. Hogy érzed, meddig jutottál a tanácsadóvá válás útján, és merre mész tovább?
8. Mit jelent neked a tudás? Te milyen tudást hozol létre tanácsadóként?
9. Mit jelent a cég számára a tudás?
10. Hogyan menedzseled tudásod (tudásteremtés, tudásmegosztás)?
11. Hogyan tanul egy tanácsadó?
12. Hogyan formálsz tanácsadóként az üzleti gondolkodást? Törekszel erre tudatosan?
13. Értelmiségi a tanácsadó?
14. Hogyan látod a tanácsadó szakma társadalmi hasznosságát?