

**Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék**

# **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Hrotko Timur**

**Felsővezetők diszpozícióin keresztül  
módosítható a gazdálkodási gyakorlat  
– újraszocializáció révén az implicit öko-fenntarthatóság felé**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

**Prof. em. Dr. Kindler József**

# Tartalomjegyzék

<b>1. A munka célja és tartalma.....</b>	<b>1</b>
1.1. <i>A munka összegzése.....</i>	1
1.2. <i>Használt szemlélet, stílus és a fogalmak magyarázata.....</i>	4
1.2.1. Szemlélet, stílus.....	4
1.2.2. Szocializáció.....	5
1.2.3. Diszpozíció.....	6
1.2.4. Habitus.....	6
1.2.5. Engagement.....	7
1.3. <i>Illusztrációk.....</i>	8
1.3.1. Szabályok vs. szabályosságok.....	8
1.3.2. Vezetői diszpozíciók és maszk.....	9
1.3.3. Másokra orientált diszpozíciók.....	10
1.3.4. Irányított re-szocializáció – „A hajós század”, vázlat.....	12
1.4. <i>Kutatott kérdések.....</i>	15
<b>2. Alkalmazott módszerek .....</b>	<b>17</b>
2.1. <i>Szintetizáló rész.....</i>	17
2.2. <i>Empirikus rész.....</i>	19
2.2.1. Narratív interjú.....	19
2.2.2. Értelmezés.....	21
2.2.3. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság, szignifikancia... ..	22
<b>3. A dolgozat főbb megállapításai, eredményei.....</b>	<b>24</b>
3.1. <i>A szintetizált felvetés.....</i>	24
3.2. <i>Lényeges értelmező megállapítások és következtetések.....</i>	26
3.2.1. Cselekvési logika.....	26
3.2.2. Szervezeti management.....	28
3.2.3. Környezetgazdasági indokok.....	29
3.2.4. Vállalati és vezetői szerepvállalás fejlesztése.....	31
<b>4. Hasznosításra vonatkozó észrevételek.....</b>	<b>33</b>
4.1. <i>Ökológiai hasznú intézkedés vázlata.....</i>	33
4.2. <i>A további kutatás lehetőségei.....</i>	33
<b>5. A szerző témában releváns munkái.....</b>	<b>36</b>
5.1. <i>Folyóiratcikkek.....</i>	36
5.2. <i>Tanulmányok, working paper-ek.....</i>	36

## Absztrakt

Dolgozatom feltételezése szerint – racionális tényezők mellett – a management diszpozíciói ugyancsak döntő befolyással bírnak a gazdálkodási döntésekre, ezért a vezetők gondolkodásmódjának és magatartási beállítottságainak (a 'habitus'-uknak) a társadalmi beavatkozás célpontjává kell válniuk olyankor, ha fontos társadalmi változások a gazdálkodási gyakorlattól függenek. Felvázoltam egy intézményesített re-szocializációs keretet a felsővezetői szubkultúra befolyásolására (és ezt CSR jellegű intézkedésként vetem fel). Az ipar öko-érzékenységet és -tudatosságát a dolgozatom társadalmi ügyként kezeli. Néhány narratív interjú segítségével kutattam a diszpozíciós logika (a bourdieu-i habitus) jelenlétét és működését a vezetői gyakorlatban. | A kutatásomban vizsgált alapállítás a felsővezetők diszpozícióinak gyakorlatot alakító hatására vonatkozik. Pierre Bourdieu-t követve: a diszpozíciók – a magatartás és fogalomalkotás ezen sztereotípiái – közösségi jelenségek, a kollektív magatartás alkotói, és rendszerként (habitus-ként) működnek. Itt a diszpozíciós logika a kollektív gyakorlat egyenértékű mozgatójaként és irányítójaként játszik szerepet a tudatos mérlegelés logikája mellett. A szociológia számára megfogható szabályosságok így a gazdálkodási valóság egyenértékű leíróiként tűnnek fel a főáramú gazdasági tudományok által preferált szabályokon túl. Ilyen szabályosságok a diszpozíciók, valamint a közösség története és élményei. Narratív interjúkkal próbáltam tetten érni a gyakorlat működési logikájához tartozó diszpozíciókat öt vezető szervezeti valóságról mesélt történeteiben. | Értekezésem másik vizsgált állítása a diszpozíciók befolyásolására vonatkozik, a szervezeten kívülről való manipulálhatóságukra. Normatív jellegű felvetésként fogalmaztam meg, hogy ha a vállalati magatartás orientálásában jelentős hatással bírnak a felsővezetők diszpozíciói, akkor indokolt, hogy maguk is célpontjává váljanak azoknak az intézkedéseknek, amelyek a vállalatuk társadalmi és ökológiai felelősségének fejlesztésére irányulnak. Ilyen intézkedés lehet a felsővezetői szubkultúra olyan speciális intézményeinek kialakítása, ahol a közösségi környezet és események az új diszpozíciók adoptálását segítik elő. | Fogalmi rendszerem részben Bourdieu 'gazdasági habitus'-szal foglalkozó egyik utolsó művét követi, felhasználva a (korábbi elméleteitől sem független) 'practice turn' szervezetkutatói áramlat megközelítését. Szemléletem kialakulására hatott Baudrillard és Deirdre McCloskey is (utóbbi szerint a kapitalizmus működőképessége mindig is személyes, társadalmi és kulturális erényekkel megáldott aktorokat kívánt meg). Egyes interpretációimat más autoritásokkal támasztom alá: Keynes, Mintzberg, Schein vagy Chia. | Aktuális fogalmakkal operálva felhasználok egy nézetet, miszerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) a corporate governance (vállalati irányítás, ellenőrzés) kiterjesztett modelljeként tekinthető, miáltal felmerül az ügygondnoki felelősség fogalma, és vele a tulajdonosok ügyén felül a társadalmi ügyekről úgyszintén ilyen bizalmi szolgálat stílusában gondoskodó vezetők képe – hiszen a vállalatuk társadalmi és ökológiai ügyekben ugyancsak evidensen érintett. Következtetésem, hogy a vezetők szakmai identitásának és gyakorlatbeli ügynökségének beépült részévé kell válnia az ökológiai felelősségnek is – mégpedig gondnoki beállítódásként. A szükségletkielégítés teológiáján túllépet társadalomban a vezetői szubkultúra ennek megfelelő alkalmazkodása történelmi fejlődés útján zajlik, de az ökológiai krízissel indokolható gyorsított eljárás érdekében felmerülhet a társadalmi felelősségüket szocializáló új intézmények szerepe (mint 'irányított re-szocializáció'). | A vezetők kiegészítő szocializálásának kérdéséhez adalékként szolgálhatnak az empiriámban született eredmények a vezetői maszk, karakter, azaz a szakmai és személyes identitás témájában.

---

## Abstract [en]

My thesis assumes that – in addition to rational factors – the dispositions of management also decisively affect business decisions, and thus business executives' mindset and behavioral patterns (their 'habitus') should be the target of the influence of society whenever societally important changes depend on current business practice. I outlined an institutionalized framework of re-socialization to influence the CEO subculture (and suggest it as part of the CSR agenda). The ecological sensitivity and awareness of industry are treated as a societal issue in the thesis. I have carried out research into the presence and functioning of dispositional logic (the Bourdieusian habitus) in managerial practice with the help of a few narrative interviews. | The basic statement analyzed is how the dispositions of senior management form and guide practice. Following Pierre Bourdieu: dispositions – these stereotypes of behavior and comprehension – are collective phenomena, the components of collective behavior and they function as a system (as habitus). The logic of dispositions and the logic of rational calculation (deliberation) appear as equally important driving forces behind collective practice. Thus the regularities that are feasible for sociology – beyond the rules preferred by mainstream economic science – seem to describe business reality equally well. These regularities are the dispositions, as well as the history and the experiences of a community. I have used narrative interviews to detect (interpret) dispositions belonging to the logic of practice in the stories five business executives told about their organizational lifeworld. | The second statement analyzed in the dissertation concerns ways of influencing dispositions and manipulating them from outside of the organizations. I have formulated a normative idea that if the dispositions of executives have a significant impact on the orientation of corporate behavior, then they themselves should become the targets of policies focusing on the development of the social and environmental responsibility of their companies. I have suggested establishing super-organizational institutions for the executive subculture where the collective environment and events help the adoption of new dispositions. | My concepts partly follow one of Bourdieu's last books dealing with 'economic habitus' and I used the practice-based approach in organizational studies too. My own approach has also been affected by Baudrillard and Deirdre McCloskey (in her view, the effectiveness of capitalism has always needed actors granted with personal, social and cultural virtues). Some of my interpretations appeal to other authorities: Keynes, Mintzberg, Schein or Chia. | As regards current popular concepts, I used a view in which corporate social responsibility (CSR) appears as an extended model of corporate governance. Therefore, the notion of fiduciary duty fits into the picture, with the vision of the executives who – besides the duties owed to the owners – take care of social matters in this particular style of trusted service, given that their company is a party evidently involved in the issues of society and ecology. I conclude that ecological responsibility has to become an embedded part of executives' professional identities and their practical agency – as a disposition of stewardship. In a society leaving the economic theology of needs behind, the adequate adaptation of the executive subculture develops historically, but if the ecological crisis makes an expedited procedure reasonable, the role of new institutions to socialize their social responsibilities may come into the foreground ('guided re-socialization'). | The question of auxiliary socialization of senior managers may further be complemented with the theme of executives' mask or character, that is, of professional and personal identity, which theme is touched upon in the empirical material.

---

*„Minden közgazda könnyűszerrel felismeri, hogy a társadalmi döntések gazdasági konzekvenciákkal járnak, mivel forrásokba kerülnek. Hogyan lehetséges akkor, hogy egy közgazda vagy üzleti vezető észre sem veszi, hogy a gazdasági döntésekhez – tekintve, hogy közvetlen hatással vannak az emberekre – társadalmi következmények társulnak?”*

Henry Mintzberg és társai (2002: 69)<sup>1</sup>

## **1. A munka célja és tartalma**

### **1.1. A munka összegzése**

Kutatásomban a gazdálkodási gyakorlatot közösségi jelenségként tekintem, amelyben a közös beállítottságok és történetek szerepét emelem ki. Nevezzük a kollektív gyakorlat logikájának ilyen felfogását 'diszpozíciós'nak'. Így közlök meg a szervezeti működés értelmezését, különösen a vállalati irányítás, kormányzás, ellenőrzés (corporate governance) működését. Ilyen értelmezés következtetése alapján kidolgoztam egy vázlatos elképzelést a vállalatok 'kiegészítő szociális fejlesztéséről' a társadalmilag felelős – azaz társadalmi szerepet vállaló, a társadalmi szerepeiket vállaló, a társadalom felé jobban elköteleződött vállalatok irányába. A kutatást az ökológiai krízis társadalmi és gazdasági gyökereinek ugyanilyen diszpozíciós felfogása inspirálja.

Az alkalmazott felfogás mögött leginkább Pierre Bourdieu '**habitus**' koncepciója áll, melyet főleg egyik utolsó műve, „The Social Structures of the Economy” (2000/2005)<sup>2</sup> alapján dolgoztam fel. A gazdaságot, a gazdálkodást és a szervezeti valóságot tehát inkább társadalmi, szociológiai jelenségként igyekszem kezelni. Ezt támogatja a francia szociológus kollektív valóságra kidolgozott elmélete, melyet követve sem az értelem akaratlagos, racionális játékszabályait, sem a láthatatlan kezdet (a statisztikusan kitapintható elvont társadalmi logikát) nem kell segítségül előhívni ahhoz, hogy *egy strukturált és újratermelődő társadalmi valóság működési elvét* leírjuk és a történéseit reálisabbban hozzuk összefüggésbe. Itt alapvető kérdés az, hogy a gazdasági valóság konkrét megvalósulásaiban hogyan játszanak közre *a közösségek*

---

1 Henry Mintzberg, Robert Simons, Kunal Basu (2002) „Beyond Selfishness” MIT Sloan Management Review, Fall

2 Bourdieu (2000/2005) „The Social Structures of the Economy” Polity Press, London

*magatartási és fogalomalkotási sztereotípiái, története és élményei.* Ilyen valóságalkotó közösség lehet egy társadalom, egy iparág, egy vállalat vagy a felsővezetői (CEO) szubkultúra.

A dolgozatnak van normatívan is hasznosíthatónak vélt mondanivalója: *hogyan lehet az ökológiai krízisre reagáló társadalmi változás erőit a vállalatok gyakorlata felől hozni működésbe úgy, mint az ökológiai ügyre érzékeny magatartási orientációkat, beállítottságokat.* Nem végrehajtani a szervezetekkel a változás programjait, hanem a változás vektorait intézményesíteni a gyakorlatuk implicit mechanizmusában. Ehhez kapcsolódó kérdés, hogy a környezeti szempontokra egyre érzékenyebb közfelfogás, a vállalatok legitimálódó társadalmi szerepvállalása, illetve a vezetők (itt kondicionálhatónak láttatott) környezeti irányultsága hogyan kerül *szinkronba a szervezetbeli közösség működési szabályaival*, a gyakorlati megküzdés (megbirkózás) *szabályosságaival*, a management és az operáció stílusával. Itt a szabályosságok és stílus fogalmaival a bourdieu-i elméletben 'habitus' által leírt *kollektív magatartási mechanizmusra* utalok, és kerülöm a tágabb értelmű 'szervezeti kultúra' fogalmát.

A dolgozat azzal a céllal készült, hogy szintetizáljon egy elemzést a diszpozíciós logika gazdálkodási gyakorlatban betöltött meghatározó jelenlétéről, illetve ennek *a szervezeti működésben jelen lévő, kollektív cselekvést animáló mechanizmusnak a gyakorlati (szubsztantív) jelentőségéről* – aktuálisan a gazdaság előtt legnagyobb kihívásként álló ökológiai krízishez való alkalmazkodásban.

Ez a „szintetizáló” elemzés alkotja dolgozatom első felét, és leginkább az ún. exploratív-integratív kutatási módszerrel lehet jellemezni. A másik tartalmi rész az empirikus kutatásom narratív interjúzási módszerének ismertetésével kezdődik, majd a szintetizált elméletnek az interjúkból kapott anyagra való alkalmazásával eljut a kutatási kérdésekre adható válaszok értelmezéséig.

A kutatási kérdéseim – amelyeket később részletezek – eredetileg két állításból származnak:

'A' **A vezetők diszpozíciói** (*gondolkodásmód, szokások, habitus*) **alakítják a gazdálkodási gyakorlatot.**

'B' **Ezen diszpozíciók változása befolyásolható kívülről** (*manipulálhatóak*).

Az empirikus kutatás eredményeivel értelmezésem szerint sikerült alátámasztani a gazdálkodásban keresett diszpozíciós logika elemzésének indokoltságát és valóságszerűségét. Az eredmények alátámasztják azt, hogy a diszpozíciós szabályosságok szignifikáns szerepet játszottak az interjúalanyok által elmondott, a gyakorlati valóságból vett esetekben, melyek a kollektív vállalati működésről szóltak a vezetők szemszögéből nézve. Megalapozott interpretációként körvonalazódott, hogy *a gondolkodásmód (mindset) és a diszpozíciós cselekvési sémák rendszerre állnak össze az interjúalanyok vezetői szakmai identitásában, illetve ilyen rögzült rendszerként meghatározzák a vezetők szervezetben gyakorolt, involvált magatartását.* Az empiria alapján kialakult megítélésem szerint *a szakmai identitás diszpozíciós interpretációjának nem mond ellent az sem, hogy a vezetői identitás szabályosságai jelentős részben tudatosultak illetve instrumentálisak.* Továbbá azt is látni vélem az eredményekben, hogy a vezetők beállítottságai gyakorlati szignifikanciájukat akkor nyerik, *ha össze tudnak játszani a szervezeti milieu kultúrájában működő irányultságokkal, koreográfiákkal* (amit Bourdieu a 'habitus' és a 'mező' viszonyaként ír le).

Ilyen módon a kutatás empirikus részében előállt eredmények összhangban vannak a szintetikus szövegrészben kidolgozott normatív felvetéssel is, mely a vezetők gondolkodásmódját és gyakorlatát befolyásolni képes, szervezeten felüli intézményekről szól. Az ilyen intézményekben egyrészt *a kritikus társadalmi ügyeknek megfelelően orientálható lehetne a vezetői szubkultúra (annak közös identitási metszete).* Másrészt az így (ott) *orientált vezetői cselekvési potenciálok* szinkronizálhatóak lehetnének *a társadalmi szerepvállalásra nyitottabb szervezeti működéssel* (egy-egy vezető saját vállalatának gyakorlatával), *illetve azokkal a konkrét társadalmi jelentőségű ügyekkel,* melyekben az adott vállalat érintett.

A dolgozat felfogásában *a vállalatok lesznek érintettek a társadalom ügyeiben – például externális hatásaik révén –,* nem pedig a társadalom a vállalatokéban. Más szavakkal: a vállalatokat értelmezhetjük a társadalom ügyeit befolyásoló érintett félként, és nem a társadalmat a vállalatok egyik érintett feleként, stakeholder-eként. Így logikusnak látszik, hogy **a társadalmi ügyek feldolgozása prioritásként kezelt feladatuk legyen,** mintegy szolgálatként. Ennek a vállalati szerepvállalásnak, **elkötelezettségnek a kialakulását és reprodukálását ösztönző egyik lehetséges intézményt vázolja a dolgozat,**

valamint empirikusan is próbálja igazolni, hogy *a vezetői beállítottságokat szocializáltabbá lehet tenni*. A kutatás empiriája arra enged következtetni, hogy tetten érhetőek ezek a beállítottságok, melyek az **irányított re-szocializáció** célpontjai vagy meghonosítandó eredményei lehetnének.

## **1.2. Használt szemlélet, stílus és a fogalmak magyarázata**

### ***1.2.1. Szemlélet, stílus***

A szöveg olvasójának feltehetőleg már szemet szúrt, hogy állításaimat bizonytalan módon közlöm, és ezek az állítások – mint maga a kutatás – „puha” kérdéskört fednek. A bizonytalanságra utaló fordulatok – „értelmezésem szerint”, „próbálok igazolni”, „igyekszem”, „leginkább”, „logikusnak látszik” – használata szándékom szerint összhangban van azzal a *szemlélettel*, melyet a dolgozat képvisel. Eszerint nincs objektíven kutatható társadalmi valóság, mivel ez a valóság inter-szubjektív, közösségben konstruált, az értelmezéseinek megfelelően mutáló jelenség. Amelyet értelemszerűen a kutató hozzá fűződő viszonya is meghatároz. A társadalmi valóság meghatározatlan, tünékeny, folyamatosan újra-interpretálható – ezt a szemléletet a '*posztmodern*' címkével szokás illetni. Ez a '*soft*' hozzáállás részemről nem kutatói póz, hanem egybevág a hétköznapi szemlélettemmel.

A gazdasági valóság része a társadalmi valóságnak, következésképpen természet, működésének szabályosságai attól nem különbözhetnek lényegileg, *ha a gazdaságra, mint közösségre konstruált, interpretációkban és történetekben szövődő jelenségre tekintünk*. Az ilyen szemléletben levont következtetések (értelmezések) szociológiával „fertőzöttek”, illetve a jelenkori irodalmon nevelkedettek számára esetleg magától értetődőnek tűnnek – így a diszpozíciós logika jelentőségének hangsúlyozása például –, de az uralkodó üzleti, közgazdasági szemléletből tekintve vitathatóak.

A „puha” közösségi logika gazdálkodáson belüli szerepére összpontosítva ezzel összhangban lévő stílust is használok. A kutatásban alkalmazott módszertan ugyancsak összeillik a „soft” megközelítéssel és mondanivalóval – erre bővebben egy későbbi fejezetben térek ki.

A dolgozat szemlélete szándékom szerint illeszkedik továbbá a gyakorlathoz fordulás (*practice turn*) felfogáshoz, mely az utóbbi években több társadalomtudományi területen, így a szervezetelméletben is teret nyert. Ebben a felfo-



gásban – leegyszerűsítően fogalmazva – a valóság nem annyira nagyobb ívű logikákkal és összefüggésekkel írható le, mint inkább a prózai mindennapi gyakorlat belső logikája, mikro-folyamatai és története azok, melyek a kutatói érdeklődés tárgyát képezik. Így például a vállalati magatartás, és vele együtt a stratégia kialakítása és követése sem a célok követésével írható le realiztikusan, hanem a mindennapi szervezeti gyakorlat kisebb tevékenységeinek összjátékaként.

### **1.2.2. Szocializáció**

Az előbbieken bevezetett „irányított re-szocializáció”, „kiegészítő szocializálás” és „szocializáltabbá tenni” fogalomhasználat magyarázatra szorul. A 'szocializáció' fogalmát olyan értelemben használom, mint gondolkodásmódbeli és magatartási mintázatok eltanulása, adoptálása, ami az alanyok megélt közegeként szolgáló közösségben (miliójében) történik – itt a közösség közvetíti a mintákat, illetve szolgál közegül ahhoz, hogy a sémák az egyén gondolkodásának, magatartásának, identitásának részévé válhassanak. Ugyanakkor az a mozzanat is lényegi, hogy bizonyos egyénekből jövő sémákat a közösség adoptál.

A vezetők szakmai identitása többek között vezetői szubkulturális közösségekben is alakul; ezeknek a közösségeknek létező intézményei vannak, például konferenciák, klubok, vásárok, tréningek, más szakmai rendezvények, az olvasott folyóiratok. A dolgozatban felvetett, 'irányított re-szocializáció' intézményeit ezek alapján képzelem el, azzal a konkrét céllal, hogy *a tágan értelmezett közösség (a társadalom) kihívásait „telepítsük” a vezetők identitásába*, illetve identitásuk magatartási irányultságai közé.

A 're-szocializáció' fogalmat a szocializáció egy újabb iterációjának értelmében használom,<sup>3</sup> azaz a szervezeti szituációjukban már szocializált vezetők kiegészítő, újabb körülményekhez igazodó, valamilyen 'másságot' kialakító szocializálását érve alatta.

Ha így a vezetők szűkebb gazdasági összefüggésekre koncentrálnak beállítottságait az üzlet tágabb és puhább társadalmi viszonyainak kezelésére, pontosab-

---

<sup>3</sup> Ilyen értelmű szóhasználatot lásd például: Zachary P. Hart, Vernon D. Miller, John R. Johnson (2003) "Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change" *Communication Studies* 54

ban a velük való törődésre is orientálni lehet, akkor egy „szocializáltabb”, **széles közösség viszonyaira cselekvően nyitott** diszpozícióról beszélhetünk.

### **1.2.3. Diszpozíció**

A **diszpozíció** – X hajlama (tendency) és egyben képessége (capacity), hogy adott körülmények között meghatározott (rögzült) módon reagáljon vagy cselekedjen. A diszpozíció olyan *reagálási potenciált* jelent, amelynek meghatározó alkotója a hajlam, a hozzáállás és a beállítódás. Ez a potenciál hordozójának (az ügynöknek) a természetét is alkotja, valamint a vele összefüggő szituáció (kontextuális mintázat) hatására meghatározhatja az ügynök magatartását. A reakcióhoz nélkülözhetetlen, hogy a beállítódás képességgel is társuljon, így a bourdieu-i interpretációban a habitus diszpozíciói a meghatározott cselekvésre (vagy legalábbis aktív ráhatásra, illeszkedésre) való hajlam mellett képességgel párosulnak (játszanak össze). A *képesség* szerepére rávilágíthat, hogy a diszpozíció cselekedetre való *készenlétet*, és így valamilyen konkrét reakcióra való hajlamot is jelent (például prekonceptió, azaz konkrét taktikai elképzelés nélkül aligha cselekvőképesek az emberek).

A diszpozíció kifejeződik ítéletben, döntésben, cselekvésben, állásfoglalásban, stílusban, ízlésben. Lényeges, hogy a diszpozíciónak van tehetetlenségi összetevője, *inerciája*. A diszpozíció *magatartási irányultságként* való értelmezése pedig megengedi a magatartási 'vektor' metaforájának használatát.

### **1.2.4. Habitus**

Bourdieu **habitus** fogalmát a valóság olyan fajta leírásához illő 'módszertani formátum' koncepciójaként tudom értelmezni, ahol a gyakorlatot úgy mond 'közösségi formátumú működésében'<sup>4</sup> írjuk le. Az ilyen ábrázolás mind az emberi, mind a szervezeti magatartást külső (társadalmi) meghatározottságával, belső (egyedi) történeteivel, identitásaival és testi valóságaival együtt tudja megfoghatóvá tenni, illetve ezekkel a faktorokkal *magyarázni a gyakorlat működési logikáját* (logic of practice), nem tagadva az „egynegyednyi” racionalitást sem.

Ahogy a francia társadalomtudós tette, szemléljük a gyakorlatot a *játék* metaforáján keresztül: ahol van egy-egy (társadalmi) tér, melyben a játék zajlik,

---

<sup>4</sup> Közösségi formátum – saját elnevezésem, erről bővebben itt a 28. oldalon.

vannak explicit szabályok és kialakult szabályosságok, vannak játékosok (ügynökök), akiknek vannak pozícióik a térben, képességeik, stratégiáik, érdekeik, illetve vannak szituációk és a viszonyaiknak egyéb konstruktumai. A habitus az ügynökök (emberek, intézmények) játéktérbeli *magatartásának egyik* – itt meghatározónak tekintett – *mechanizmusa, alkotórésze, alapelve,* amely alapelv *éppen a játékban való bevontságukból (elkötelezettségükből) adódó szabályszerűségek* (diszpozíciók) rendszerén alapul, mely *rendszer* a játékosok *közös* kognitív és akció sémáiból alakul ki. Bourdieu a 'mező' terminusát vezette be, hogy egy-egy játéktér, társadalmi aréna strukturált nézetét leképezhessük. Ezek a mezők – a mezők rendszerében manőverező ügynökök szempontjából – a társadalmi környezet, a társadalmi játék objektív konstrukciói, amelyeket legfőképpen az ügynökök pozíciói és a pozíciók közötti erőviszonyok rajzolnak meg, és mely pozíciókhoz őket 'érdek' (értsd, számítás és kompetencia) is fűzheti. A mező kontextusában bizonyos (például kulturális, szimbolikus vagy pénzügyi) tőkék állnak az ügynökök rendelkezésére – ezek egyrészt erőforrások, de a küzdelem tétjét (stake) is képezik. Az egyszerre több mezőn is alkalmazott diszpozíciók a habitus-ba illeszkedve egyedi rendszerré állnak össze. A fogalomalkotási és egyben cselekvési vektoroknak ez az együttese *újratermeli* az egész játékot, azaz a kollektív magatartások logikáját és szcénáit.

A habitus formátumában a játék működését és újratermelődését anélkül írhatjuk le, hogy a kifizetések, szükségletek, szabályok, egyensúly és várakozások leegyszerűsítő fogalmaihoz folyamodnánk.

### ***1.2.5. Engagement***

A szerepvállalás, bevontság, szolgálat és elkötelezettség, azaz **engagement** fogalma több vonatkozásban szerepel a dolgozatban. Egyrészt a vállalatok „társadalmi szerepvállalásaként” (a felelősségük fogalma mellett, illetve a stakeholding fogalma helyett). Másrészt a szervezet belső működésének diszpozíciós logikáját leíró „aktív bevontság” képletében (Robert Chia nyomán<sup>5</sup>). Ehhez kapcsolódik a társadalmi ügyek viszonyában gondnokként cselekvő, az érintettségét és kezdeti másságát felvállaló vezető szakmai identitása, ennek víziója. Az engagement fogalom további vonatkozása a management, a

---

5 Chia (2004) „Strategy-in-Action: Towards a Phenomenology of Practical Coping”, ismeretlen (elfelejtett) forrásból szerzett pdf, a szerző megkeresésre nem válaszolt

leadership Henry Mintzberg féle<sup>6</sup> sajátos felfogása, az '*engaging management*', ahol a szervezetek már nem a hatékonyság gépezetei. Egy vállalatnak annál inkább olyan intézménynek is kell lennie, ahol kollektívan értelmesnek átélt tevékenységekben kooperálnak a stakeholderok; ahol egy leader megadja az alaphangot és ösztönzi a munkatársak (rosszul mérhető) részvételi képességeinek és szokásainak összjátékát. És ahol, idealizmus vagy sem, de hosszútávú szempontokra is kerül hangsúly.

### **1.3. Illusztrációk**

#### ***1.3.1. Szabályok vs. szabályosságok***

Tekintsük először azt a példát, hogy a közúti közlekedés minden helyzetére egyértelmű szabályok vonatkoznak, de ahhoz, hogy részt vegyünk a forgalomban, számos gyakorlati szabályossággal is tisztában kell lennünk, tudatoság nélkül. A szabályokat betanuljuk a vizsgára, jelentős részüket elfelejtjük. A szabályosságokat gyakorlat közben tanuljuk el, eleinte módszeresen az oktatóval (követési távolság tartása), majd éles szituációkban (milyen sebességgel veszünk be egy kanyart esőben), részben mások magatartásának példáit követve (mikor engedjük be a másikat, és hogyan adjuk tudtára e szándékunkat villogással). Sőt, már az egykor tanult szabályok is rögzült zsigeri magatartási sémaként élnek bennünk a gyakorlatban. A közlekedési kultúra másmilyen egy metropolisban, mint vidéki településeken, és országonként is erősen változik (például hol, hogyan engednek át gyalogosokat, hogyan viszonyulnak a kerékpárosokhoz). A közlekedés mikroszituációit pedig a résztvevők közös mintákra alapuló összjátéka sokszor jobban szabályozza, mint a KRESZ formális koreográfiája (például egy orosz nagyvárosban az agresszív és egyben sajátosan kooperatív vezetési stílus spontán összehangolódással alakítja ki a forgalmi sávokat ott, ahol a felfestés rég nem látszik). Egy szakma rutinját vagy egy konkrét munkahely működési szabályosságait sem kézikönyvekből tanuljuk jórészt, hanem a sematikus szabályokat a gyakorlatban töltjük meg tartalommal – konkrét magatartási és gondolkodási mintákat, rutinokat adoptálva a közvetlen környezetből.

---

<sup>6</sup> Mintzberg et al. (2002) „Beyond Selfishness” MIT Sloan Management Review, Fall

Egyik top manager interjúalanyom arról számol be, hogy az általa multi vállalati kultúrában elsajátított „sztenderd formátumú kérés-, kérdés- és utasítás-áramlási” szabályok bevezetése rugalmatlan ellenállásba ütközött egy családi vállalkozásból nagyra nőtt magyar vállalatnál. Az ellenérdekeltségeken kívül itt a gondolkodásmód és a cselekvési szokások, mint közösségi szabályosságok álltak ellent. Az új „riportálási mód” és kommunikációs gyakorlat intézményesítése tágabb átalakulást, egy „új működési stílus” elsajátítását kívánta volna meg. Noha az új riportálási szabályok – önmagukban tekintve – ésszerűek voltak.

### ***1.3.2. Vezetői diszpozíciók és maszk***

Az igazgatók vezetnek a tárgyalásokat a vállalat partnereivel illetve más lényeges felekkel, és a tevékenységük eredményeit feltehetően befolyásolja, hogy éppen ellenfélként viszonyulnak a külső felekhez, vagy gondoskodni kívánnak a vállalatuk gazdálkodása által érintettek problémáiról. Láthatjuk például, hogy Magyarországon a belpolitikai kultúrát nemzetközi összehasonlításban kimagaslóan átható szembenállási attitűd tényleges lenyomatokat hagy a gazdaság konkrét megvalósulásain. Hasonlóképpen diszpozíció kérdése, hogy a vezető 'X-' vagy 'Y-emberkép' értelmében tekint-e a munkatársaira. A XX. század második felében ez utóbbi stílus lassú meghonosodása érdekében a szervezeti kutatásnak és tanácsadásnak is el kellett játszania a maga szerepét.

Empíriám alapján úgy látszik, hogy *a vezetők szakmai identitásukat* egy markáns ecsetvonásokkal ábrázolható, rájuk személyesen *jellemző fellépéssel gyakorolják*, amelyre a '**maszk**' metaforáját használom. Interjúalanyaim például annyiban tűnnek kontra-szelektálnak, hogy a kooperativitás mind a külső partnerek, mind a munkatársak felé történő fellépésüket többé-kevésbé jellemzi. Az ő főnöki maszkjaikban olyan „soft-skill-eket” találunk, mint: hideg profizmus, az ego háttérbe szorítása, aktív hallgatás, didaktikus kommunikáció, kikacsintás, okosság. Ezek közül több instrumentális, célszerűséggel indokolt és tudatosan épített vonás. Viszont nem egy az engaging management kialakulása számára előnyös irányultsággal is párosul – ezek részben 'von-haus-aus' diszpozíciók, a vállalaton kívüli szocializációban adoptált sémák (mint például a munkatársak bevonása vezetői szituációkba, kölcsönös elfogadás erősítése, igazságérzet érvényre juttatása).

### 1.3.3. Másokra orientált diszpozíciók

Az interjúmban talált egyik eset arról szólt, hogy abban, hogy a társadalmilag felelős corporate image felépítésében globális szintéren élen járó egyik óriásvállalatnak a magyarországi részlege milyen módon követi a multi kezdeményezéseit, és milyen tartalommal tölti meg a központi instrukciókat, a magyarországi szakmai vezető saját személyes szemlélete perdöntő szerepet játszott. Ezt a szemléletet a mesélő interjúalanyom az illető „neveltetésével, kulturális háttérével” és nem utolsósorban sorsa drámai fordulataival, személyes történetével tudta magyarázni. Az utasítást, a központi policy-t „*nagyon sokféleképpen lehet csinálni*” – az illető úgy csinálja, hogy progresszív mintákat honosít meg a helyi korporatív kultúrában: adott esetben egyszerűen azt erőltetve, hogy a vezetők inkább a maguk személyével (nem pusztán logókkal) képviseljék a vállalatukat a társadalmi felelősséget manifesztáló eseményeken.

Deirdre McCloskey professzor, nemzetközileg elismert közgazdász és gazdaságtörténész amellet érvel, hogy az üzleti alapokra helyezett polgári (bourgeois) társadalom működőképességét az uralkodó ítélet tévesen tulajdonítja a józan számítás, okosság, gyakorlatias know-how (prudence) zavartalan egyeduralmának. Holott a kapitalizmus kialakulásában és tartós működőképességében legalább annyira nélkülözhetetlenek más személyes, „polgári, társadalmi és kulturális” erények (**virtue**).<sup>7</sup> Továbbértelmezésemben a McCloskey által 'sacred'-nek, szentségesnek címkézett magyarázó változók jó része – például gondnokság, szolgálat, megosztás, együttérzés, érzés, hozzáállás, történetek – a közösségi lét szabályosságai. Ezeket a változókat a gazdasági viselkedés formulájából kihagyjuk, ha a viselkedést 'individualista formátumon' keresztül nézve próbáljuk magyarázni. Keynes pedig egy 1930-as esszéjében felveti, hogy valahol a XXI. század elején fog bekövetkezni egy fordulópont, amikor az eladdig a társadalom javát szolgáló individualista magatartási és erkölcsi elvek átadják helyüket *a mások céljaira irányuló gazdasági elhatározásnak* (olvasatomban értsd: diszpozíciónak), pusztán azért, mert a kapitalizmus javát évszázadokon át szolgáló önérdékű mozdatórugók evolú-

---

<sup>7</sup> McCloskey (2006) „The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce” The University of Chicago Press

ciós szerepe megszűnik, amikor a jólét nem követendő céllá, hanem adottsággá válik.<sup>8</sup>

Visszatérve a vezetői szubkultúrára, a fentiekkel összhangban lehet az egyik interjúalanyom állítása: „Az embernek el kell döntenie, ha felsővezető lesz húszas évei végén, hogy yuppie lesz vagy nem.” Meglátása szerint, a yuppie „valószínűleg sokkal rövidebb távon, sokkal strukturálatlanabban gondolkodik arról, hogy valójában miért is létezik ebben a világban – nem kell róla gondolkodnia.” Dolgozatom hangnemében ez a kijelentés mentes a moralizálástól – itt az a kérdés, hogy **milyen diszpozíciók formálják a gyakorlatot, és melyek maradnak a gyakorlat forgatókönyvének kívül.** A 'von-haus-aus' hozott irányultságok fontosak, de *a vezetői szubkultúrában jelenidőben szocializálódó magatartási receptek és gondolkodásmód* vélhetőleg kritikus faktori a gyakorlat megvalósulásának, annak, hogy a szabályok által lefektetett kereteket milyen konkrét tartalom tölti meg:

Hogy a tulajdonosi érdek tőzsdei szemléletű és távú interpretációja mekkora súllyal formálja a vállalatban belülről eredő döntéseket. Hogy a vezetők gondnokság-szerű diszpozíciója – melyet a társasági jog szerint is elvártan – a tulajdonosok felé kell gyakorolniuk, milyen más 'vállalat-környezete' viszonyokra terjed ki, és milyen prioritással. Milyenek a vevőkről és azok igényeiről alkotott absztrakt elképzelések, és mennyire tartja a vállalat magát felelősnek a minőségért, például egy építőipari vállalat igényesen viszonyul-e az épített környezethez. Ki ügyel arra, hogy az árucikknek tekintett kulturális javak hogyan formálják az érintett közönség ízlését és életmódját. Hogy egy vezető fejében felmerül-e lehetséges alternatívaként a települése vonzáskörzetének látképét vagy természeti környezetét jelentősen módosító beruházás.

A mai hatósági szabályozás és a piaci szereplők önszabályozása egyaránt a megfelelés (compliance) felé orientál, amiben tetten érhetjük a vállalatok minimalista attitűdjének szorgalmazását. Ray Anderson, egy szőnyeggyártó óriásvállalat fejének negatív megfogalmazása szerint az ilyen szabályozás „as bad as the law allows”.<sup>9</sup> Vagyis a megengedett legrosszabb eredmény elérésére állít be. Ellentétben az **aktív szerepvállalás** esetével, amikor a cselek-

---

<sup>8</sup> John Maynard Keynes (1930) „Economic Possibilities for our Grandchildren” in JMK (1963) “Essays in Persuasion” W.W.Norton & Co., NY, pp.358-373

<sup>9</sup> in: Mark Achbar, Jennifer Abbott (2003/2004) „The Corporation” Special Edition Two-DVD Set, Disk 2 (a dokumentumfilmhez készül interjúk)

vöktől elváránk az öko-érzékeny orientációjának megfelelő, igényes és kreatív magatartást, és a proaktivitást. Anderson vállalata például a világ első 'environmentally restorative' vállalata kíván lenni, azaz meg akarja szüntetni a saját környezeti terhelését. Eközben radikális környezet-szemlélete ellenére megtartja nyereségtermelő funkcióját is. Az óriásvállalat elnöke és egyben alapítója úgy összegzi egy ökológiai könyvélményéből született felismerését az egykori saját, illetve *a vállalatvezetői szakma szerepére* vonatkozóan, hogy: „El fog jönni az a nap, amikor a magunkfajták tetteikért börtönbe kerülnek”.

A „yuppie-s” és az andersonos hivatkozások nem kínálnak gyakorlati receptet ahhoz, hogy *milyen módon lehetne a vezetői szubkultúrát a társadalmi problémák mindennapi, gondoskodó kezelése felé orientálni*. Gyakorlatias, társadalmi szempontból 'realisztikus' és nem csak felszínesen indoktrináló módot kell találni. Edgar Schein professzor a szervezeti kultúra kutatójaként egy 1996-os írásában azt latolgatja, amit már egy 50-es évekbeli terepkutatásában is firtatott: hogy mi is történt az agyimosott amerikai háborús foglyokkal Észak-Koreában, milyen szerepe volt ott a 'milió kontrollnak' mint szervezeti jelenségnek, amelyhez – akár a hasonló kontrolláló és kontrollált közösségi ráhatásokhoz – az üzleti szervezetekben idegenkedve viszonyulunk, ám amelyet beavató és kiképző táborokban, valamint az akadémiákon mégis csak alkalmazunk a 'kognitív újradefiniálás' érdekében.<sup>10</sup> Az ilyen ráhatásokat alkalmazó intézmények a re-szocializálási folyamat kiszámított felépítésével és dramatizáltságával elérhetik, hogy egy rövidebb, koncentrált ráfordítással közös hiedelmek és szokások alakuljanak ki.

#### ***1.3.4. Irányított re-szocializáció – „A hajós század”, vázlat***

Côte d'Azur, április 22., késő délután. A Majestic Barrière hotelben egy kick-off meetinggel veszi kezdetét az európai üzleti szféra vezető kádereinek konferencia-túrája. A túra „túlélői” az 'E1' típusú felsővezetői minősítés megszerzésére számíthatnak. A 80 erre pályázó top manager előtt felszólal az EU Gazdaságpolitikai Bizottságának (EPC) elnöke, aki elsőként prezentálja számukra a Stern-jelentés nyomán felvett intézkedési terveket. Az utazók hátrahagyják telefonjukat, notebookjukat, az összes kommunikációs és informatikai eszkö-

---

<sup>10</sup> Edgar H. Schein (1996) „Culture: The Missing Concept in Organization Studies”  
Administrative Science Quarterly, 41



züket, valamint értéktárgyaikat is, helyette viszont kapnak egy diktafont és egy jegyzetfüzetet. A társaság további húsz emberrel egészül ki: 6 karizmatikus író, színházi rendező és egyetemi tanár csatlakozik még (ők a „tanárok”), valamint fiatal írók, társadalomkutatók, projektmenedzserek és funkcionáriusok, leginkább a kontinensen kívülről (ők a „szemtanúk”). Yachtokkal vonulnak fel a vitorlás luxushajóhoz, amelyen az ismerkedési estét követő napon kezdetét veszi az „iskolás” szakasz.

Miközben partmenti kerülővel elhaladnak Algír felé, (multimédiás) előadások hangzanak el a természeti környezetről, annak kríziseiről, az iparosodás előtti civilizáció-környezet viszonyokról, a szemtanúk történeteket mesélnek saját világukról. A hajón nem érhető el TV, rádió vagy más tömeg-médium, az interaktív tékában a TVE Earth Report epizódjai nézhetők, más válogatott dokumentumfilmek, riportok, egyes mozifilmek és színházi előadások felvételeivel egyetemben. Méretes könyvtár-terem áll rendelkezésre további kutakodáshoz, ennek könyvei és anyagai otthonra is megrendelhetők, hátha később is érdemes visszatérni a témákra. Az oktató napokat irodalmi estek és beszélgetések zárják. Egynapos felkészülés után az utazók maguk tartanak egy-egy előadást társaiknak az öt tematikus szekció egyikében. Végül egy fél nap azzal telik, hogy moderált kiscsoportokban a vezetőket arra buzdítják, hogy személyes szakmai tapasztalatokkal kapcsolatos történeteket meséljenek, a kollégáik pedig reflektálnak ezekre – szakmai bemutatkozásra csak ekkor nyílik szervezett lehetőség. A gasztronómiai színvonal ebben a szakaszban végig hasonló az EDAMBA iskolában is követetthez – majdhogynem pazarlóan exkluzív.

Algír partjaihoz közeledve 20 helyi túravezető csatlakozik a társasághoz. Képesítésük része: a Gestalt terápia, vezetői coaching, elsősegélynyújtás. A fedélzeten kialakított 6 fős teamek megtervezik a „nomád” szakaszt. Első felvonása egy négynapos, túlélő jellegű sivatagi túra, a velejáró csapatépítéssel. Majd egy pihenőnap következik, amely rómaikori romok és a helybéli piactér látogatásával telik. Ezután a teamek még négy napot egy-egy rurális foglalkozással töltenek, amely során testközelbe kerülnek a természettel: például halásznak, pásztorkodnak – közvetlen kötelékben a helybéliekkel, ez utóbbiak szakmai vezetésével (algériai, tunéziai, líbiai településeken). E munka helyszínein végül marad még egy nap, hogy meghallgassák, kiegészítsék diktafo-

nos élményfeljegyzéseiket és átnézzék jegyzeteiket, lehetőleg zavartalan magányban.

A „visszatérés” szakaszában a luxusvitorlásra láthatólag szerényebb körülmények várják az utazókat: továbbra is előkelők, de már pazarlást nélkülözőek, és nem működik a multimédiás környezet. A tanultak és átéltek feldolgozására a társalgó, az előadóterem, a fehér táblák, a jegyzetek és a könyvtár áll továbbra is rendelkezésre. A kiszolgáló személyzet változatlanul készséges. A szervezők beszélgetéseket facilitálnak az utazók között – hol a tanárok által vezetett témákban, hol egymás között, moderátorral, hol magukra hagyva. Egy-egy szekcióban a nagyobb csoportok beszélgetései a „nomád” szakasz élményeire összpontosulnak, a teamekben pedig spontán felvetett témákat vitatnak meg. Kötelező feladat, hogy mindenki tartson részletes előadást „Egy képzeletbeli vállalat következő 5 éve a vezetésem alatt” címmel. A diskurzust az asszisztensek strukturált formában dokumentálják, majd az előadott elképzeléseket és állításokat teamek beszélnek át (újra) és értékelik. Lehorgonyzás Monaco közelében. A fedélzetre megérkeznek a személyi coachok, akik a vezetőkkel már régebb óta tanácsadási kapcsolatban állnak, majd a velük folytatott közös, négy szemközti munka során elkészül a vezetők feljegyzéseinek és gondolatainak strukturáltan dokumentált változata.

Mielőtt az utazók elhagynák a hajót, kapnak még egy feladatot. Szimpátia, közös érdeklődés, közös tapasztalatok alapján kell csoportokba rendeződniük azokkal, akikkel egy jövőévi „kutató” utazásban vesznek majd részt. Az új utazásban a már „beavatott” tagokhoz új vezetők csatlakoznak majd. A csoportnak lehetőleg egy tanárt és néhány szemtanút is be kell szerveznie. Az úticél egyeztetésén túl meg kell állapodniuk egy konkrét, a „korporatív világ és a társadalmi környezet” témájába illő kutatási feladatban, és ezt meghatározott formátumú dokumentumba kell foglalniuk.

A Grand Casinóban és környékén tartott búcsúest után a CEO-k az általuk választott szállóban kapják vissza értéktárgyaikat és ICT eszközeiket (persze a partraszálláskor ilyesmit már korábban is beszerezhettek). A konferencia-túrát biztosító büdzsé még három nap rekreációt fedez a résztvevők és csatlakozó családtagjaik, partnereik számára.

A „Habitus” program továbbá támogat (felerészben finanszíroz) egy lokális projektet a beavatott káder közvetlen szervezetében, amelynek fel kell tárnia a vállalat CSR illetve ökológiai jellegű viszonyait, és fel kell vázolnia az eset-

leg szóba jövő átalakulási politikákat. Ehhez a program lebonyolítási ajánlásokat, egy külső szakértőt, illetve a vállalat saját szervezet- és üzletfejlesztési partnerei számára előzetes kiképzést is biztosít. A lokális projekt eredményeit szabványosan dokumentálják, és a vezető személyesen prezentálja augusztus végéig a program bizottságának, illetve „megvédi”. A bizottság dönt a vezető 'E1' minősítéséről. A vállalata pedig megvalósítási támogatásra pályázhat.

#### 1.4. Kutatott kérdések

Tág kutatási kérdésem az volt, hogy szintetizálható-e olyan elemzés, amely bemutatja és empiriával is alátámasztja egyrészt azt, hogy a gazdálkodási gyakorlatban a diszpozíciós magatartási mechanizmusok meghatározó jelentőséggel bírnak, másrészt, hogy a kollektív magatartásnak, a szervezeti működésnek ezt az elvét nem szabad figyelmen kívül hagyni a gazdaság ökológiai érzékenységének kialakítása során. Tehát **a habitus-t az ökológiai szabályozás közvetítőjeként lehet és kell alkalmazni**, ahogyan alkalmazható a vállalati társadalmi felelősség szorgalmazásának (CSR agenda) más intézkedési irányjaiban is.

Fentebb, az első fejezetben [2.o.] írtam le az 'A' és 'B' jelű állítást, amelyekre az empirikus kutatásom irányult. Ebből eredetileg az 'A' összefüggés vizsgálatát tekintetem a kutatás kötelező feladatának – a vezetői *diszpozíciók szerepéről* a gazdálkodási döntésekben. A vezetői diszpozíciók *külső manipulálhatóságát* felvető 'B' állítás vizsgálatának eredetileg járulékos jelentősége volt. Ellenben a kutatásom 'szintetizáló' része végül elvezetett egy megfogható elképzeléshez a vezetők irányított re-szocializációjának intézményeiről – amit a dolgozat fontos eredményének tekintek.

Dolgozatom és empirikus kutatásom megkezdése előtt az állításokhoz az alábbi megválaszolendő kérdéseket rendeltem:

- A1. A **vezetők diszpozícióinak hatása** szignifikánsan jelenik-e meg a döntéseikben?
- A2. Van-e **multiplikatív hatásuk** a szervezet végrehajtó munkatársainak diszpozícióira?
- B1. Kimutathatóak-e hasonló **befolyásoló mechanizmusok** a vezetők gyakorlatában?

B2. Vázolható-e **befolyásolási program** a döntésekre hatással bíró diszpozíciók megváltoztatására – konkrétan az ökológiai viszonytal kapcsolatban?

Majd a kérdéseket a felsővezetőkkel készített narratív interjúk anyagával szembesítettem, mintegy a gazdálkodási, szervezeti valóság beszámolójának tekintve azokat. A beszélgetőpartnereim vezetői valóságából származó megfigyeléseit az 'A1' kérdésre vonatkoztatva úgy vélem, hogy az empiria azt támasztja alá gyakorlati (szubsztantív) szignifikanciával<sup>11</sup>, hogy *a diszpozíciók meghatározó szerepet játszanak a vezetői magatartás eredményeiben, így a döntéseik által is kreált valóság konkrét megvalósulásában*. A diszpozíciók hatásának több formáját tudtam azonosítani a valóság történeteinek és a vezetői meglátásoknak az interpretálása során. Természetesen ezt az 'A1' kérdést tovább kell kutatni a döntések és a diszpozíciók még közvetlenebb kapcsolatát elemezve.

Multiplikatív hatásokat – azt, hogy a vezetők gondolkodásmódbeli és magatartási mintázatai átterjednek a dolgozókra – szintén sikerült tetten érni az anyagban, de az eredmények nem elégségesek ahhoz, hogy általánosítani lehetne belőlük. Ennek a kérdésnek a kutatását a vezetők és a szervezeti mező összjátékának tükrében, azaz a kölcsönös hatások megfigyelésével folytatnám.

Ehhez hasonlóan a 'B1' kérdés mögötti sejtésnek sem mondott ellent az empiria; kiolvashatóak belőle a diszpozíciók külső meghatározottságának olyan komponensei, amelyek hatással vannak a szervezeti gazdálkodási gyakorlat konkrét megvalósulására. A kérdéses diszpozíciók hordozói, kultiválói maguk a vezetők. Ennek a kérdésnek az esetében az empiria már nem volt elég a külső befolyásoltság jelentőségének alátámasztására.

A 'B' állítás vizsgálatában a 'B2' kérdésre nem az empiriám adott választ, hanem az az elméleti részből bontakozott ki. Ez a *vezetői gyakorlatot formáló irányított re-szocializációról* szóló normatív elképzelés, miszerint *a vállalatok társadalmi és ökológiai alkalmazkodását szolgáló irányított szocializáció legfőképpen a vezetők saját szubkulturális („CEO”) közösségeiben folyhatna*.

---

<sup>11</sup> Szubsztantív szignifikancia McCloskey nyomán vett értelmezését lásd a következő fejezet legvégén.

## 2. Alkalmazott módszerek

A kutatásom két részből épült fel: a 'szintetizáló' elemzésből és a (fenti) kutatási kérdések egy elfogadott kutatási módszertan szerinti, empirikus elemzéséből. Az empirikus rész narratív interjúk alapján dolgozza fel ezeket a kérdéseket, melyek pedig szorosan kapcsolódnak a szintetikus részben elméleti módon elemzett témához.

### 2.1. Szintetizáló rész

A dolgozat első felében először megteremtem a tárgyalás nem magától értetődő kontextusát. Kezdem ezt egy a klímahasználatra vonatkozó interjúrészlet elemzésével. Értelmezni próbálom a gazdasági gondolkodásmód és beavatkozási hajlam szerepét az ökológiai problématerben. Bemutatok egy (az individualistához képest) alternatív módszertani formátumot, a 'közösségi' megközelítést, és azt, hogy ezen a szemüvegen keresztül hogyan láttatható a környezetet terhelő funkcionálásunk, ami nem a javak szükségletéhez kötődik immár, hanem a társadalmilag egyeztetett identitásunkhoz. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásához fordulva követek egy nézetet, mely a corporate governance kiterjesztett modelljeként magyarázza a CSR-t, így felmerül az ügygondnoki felelősség fogalma (fiduciary duty, lásd vagyionkezelés, gyámosság) – és vele a társadalmi ügyekről ilyen bizalmi szolgálat módján gondoskodó vezetők képe. Majd a kutatás érdemi témáját képező Habitus tárgyalására kerül sor. Végül vázolom a vezetői gyakorlatot formáló irányított re-szocializációról szóló elképzelést, ezzel spekulatív választ próbálva adni a CSR kontextusban relevanciával bíró 'B2' kérdésre – a gazdálkodási gyakorlatot konstruáló diszpozíciókon belüli változást előidéző program lehetőségéről.

A módszer szempontjából számomra fontos volt, hogy egymástól távolálló forrásokból egy *probléma-felfogást* tudjak felépíteni, majd abból vonjak le következtetéseket, lehetőleg laterális gondolkodással. Gyakorlati szempontból pedig az empirikus részhez tartozó kérdéseket kívánta jelentéssel felruházni ez a rész. Szükséges volt a probléma-felfogás aspektusainak intenzív kidolgozása, mert a dolgozat nem egy adott diszciplína közösen értelmezett jelentésvilágában tárgyal kérdéseket. Különösképpen ökológiai érvényű értelmezési vonatkozásokat kerestem azzal kapcsolatban, hogy milyen szerepet játszik a diszpozíciós logika a gazdálkodás megvalósulásában. Így össze is kapcsolom

az általam szintetizált felfogást és a kutatott kérdéseket a tanszékelem vezér-témájával – *a természeti környezet és gazdaság együttéléséből adódó feszültség kezelésével*.

A kutatási módszertant tekintve a kutatás szintetizáló részét leginkább *exploratív-integratív megközelítésként* (explorative-integrative approach) jellemzem. A megközelítést Erik Maaløe professzor EDAMBA workshop anyagából ismertem meg, aki az esettanulmányok alapján történő kutatásra fogalmazta meg strukturáltan ezt a módszertant,<sup>12</sup> amelyet sejtetően sokan követünk a gyakorlatban anélkül, hogy tudatosan követnénk. Röviden fogalmazva: ha nem a megfogalmazott elmélet empirikus tesztelésének, majd az eredmények elemzésének lineáris ösvényén haladunk, vagy hasonlóképpen céltudatosan egy „grounded theory” forgatókönyv szerint – akkor az elképzelések, tapasztalatok és szembesülések között bolyongunk körbe-körbe. Maaløe szerint a ciklust tudatosan kell újra meg újra végigjárni – mint egy hermeneutikai kutatásban –, illetve menet közben kell kísérleteznünk az elméleteinkkel is. Leginkább ez utóbbi intellemmel kapcsolatban érzek áthallást a saját történetemre; továbbá azzal, hogy józanul szembesüljünk az új felfedezésekkel, nyomban szembesítve velük a felfogásunkat, előítéleteinket és várakozásainkat, melyekkel tisztában kell lenni.

A dolgozat megírása közben koncepcióimat az irodalom megállapításai, a kritikák és a saját képződő tapasztalataim felmerülése szerint rendszeresen felülvizsgáltam. Ezzel nyilvánvalóan szinte minden kutató így van. Az esetem sajátossága talán az, hogy nagyon laza elképzelésekkel, elmélettel indultam neki a felfedezésnek és az integrációnak. A koncepciók váltották egymást: a virtualizált gazdaság lehetőségét ötletszerűen vizsgáló esszémmel indult a téma, később Jean Baudrillard olvasása alapján merültek fel meghatározó gondolatok, majd letisztultak az EDAMBA nyári iskolára írt dolgozatomban az illúziók gazdaságáról, az értekezés-tervezetemben a cselekvéseméleti és a gyakorlathoz fordult felfogás tárgyalása kapott hangsúlyt, végül a tézistervezet védelme előtt lépett első helyre a konkrét diszpozíciós téma. A tervezet szövegét teljesen elvettem, a dolgozat új szöveggé, az interjúk felvétele után íródott. A dolgozat fejezetei párhuzamosan, tehát egymással kölcsönhatásban alakultak.

---

<sup>12</sup> Maaløe (2001/2005) „Approaches to Case Research – with a particular emphasis on explorative integration, a cyclic design”, draft, szerzőtől kapott kézirat

Felmerül a kérdés, hogy hol itt az empiria szerepe? Az empirikus anyag szisztematikus elemzésére a szintetikus rész megírását követően került sor, de a korábbi empirikus kutatási szakaszok, úgymint a narratív módszertani kidolgozás, az interjúzás és az első interpretációk megelőzték a „szöveges” rész megírását, tehát a háttérben vannak. Ezeken kívül lényegesnek tartom, hogy nem egy small-theory tesztelésével foglalkoztam abban az értelemben, hogy vizsgálatom tárgya nem partikuláris jelenség. A kutatott elmélet vonatkozásait a vállalati vezetőkre szűkítettem, de a diszpozíciós logika magatartási jelensége, mint önmagában bizonyítást igénylő tézis, egy átható jelenséggel azonos, mégpedig a dolgok működésének szabályosságaival – tehát egyetemes emberi jelenségről, univerzáléről (*universal*) van szó. Megjegyzem, a saját megélt világomat is szembesítem egy ideje ezzel a tézissel, és ez a reflexió magyarázó erővel bír számomra, érvényesnek és megbízhatónak látszó tapasztalatokkal szolgál a tézis megerősítésére. A megélt világom részét képezik a vezetőkről – általában középvezetőkről, ritka kivétellektől felsővezetőkről – szerzett tapasztalataim, amelyekre sok éve közvetlenül, a közös gazdálkodási gyakorlatban teszek szert. A CEO szubkultúrát nem, de a vezetői szubkultúrát, ahonnan a felsővezetők is származnak, résztvevőként lehetőségem van folyamatos esettanulmányként figyelni. Ezeket a gyakorlati tapasztalatokat is szembesítem magamban a leírtakkal.

## **2.2. Empirikus rész**

A kutatás másik részének *narratív interjúzás* módszere főleg Steinar Kvale (1996) (immár alapvető) művére támaszkodik.<sup>13</sup> A *kvalitív interjúzás alestének tekintett* narratív interjú speciális módszertana illeszkedik a társadalmi/szervezeti valóság (lényegesnek vélt) történeti logikájához, a társadalmi konstruktivista és posztmodern szemlélethez, valamint a gyakorlathoz fordulás (practice turn) szellemében keletkezett megközelítésekhez.

### **2.2.1. Narratív interjú**

Az interjúk során az volt a célom, hogy a felső-közép vezetők megélt valóságából jussak hozzá illusztrációkhoz, terepről származó mintákhoz, melyek

---

<sup>13</sup> Kvale (1996) „Inter Views: Introduction to Qualitative Research Interviewing” Sage Publications, Thousand Oaks

alapján a Bourdieu által koncepcionált 'habitus'-t tetten érhetjük. Ennek eszközét *kis tematikus történetek meséltetésében* képzeltem el. Felkértem az alanyokat, hogy a jelen vezetői gyakorlatukban próbáljanak meg egy-egy olyan emléket keresni, amely *rímelt a kérdésben elhangzó motívumra*, tehát mondjanak el egy-egy történetet 5-20 percben. Olyan motívumokat válogattam, amelyek feltételezésem szerint rögzült gondolkodásbeli és cselekvési sémákat tudnak felszínre hozni, illetve ezen belül meghatározó a viszonyuk a gazdálkodás konkrét megvalósulásával, utalhatnak a sémák újratermelődésére, kapcsolatosak a felelősséggel, továbbá az elméleti részben taglalt kontextus révén áttételesen az ökológiai témával is. A diszpozíciókra és diszpozíciós logikákra utaló mintákat később, az interjúk felvételről való meghallgatása és átírása közben kerestem. A beszélgetések közben pedig igyekeztem elkerülni, hogy a beszámolókat explicit – azaz a beszélgetőpartner számára átlátható – módon az efféle mintákra tereljem. Az interjú kérdéseinek megtervezésekor ügyeltem arra, hogy ne tudatosulhasson, vagy legalábbis erősen többértelmű maradjon az alanyok számára, hogy mi a kutatott téma, melynek apropóján beszélgetünk. Tehát a kérdések gondosan megtervezett, indirekt hatásával szerettem volna előhívni, majd az interjúszövegekben utólag tetten érni a válaszokat a kutatási kérdéseimre.

Kvale szerint a jelenkori interjú alapú kutatásban a  $15 \pm 10$  interjú elkészítése szokásos. A disszertációm esetében öt ismerősöm lett a beszélgetőpartnerem, akik mind vállalati, céges felső- vagy középszintű vezetők, de középszintűként sem „mikro-szervezéssel” foglalkoznak, hanem érintettek stratégiai döntésekben. Ezen kívül vagy a felsővezetői szubkultúra részei, vagy stílusukban ahhoz közel állnak. További szempont volt, hogy döntéseik kihatása a szervezetre aránylag nagy mértékű legyen, valamint a vélhető *döntési szabadságfokuk* is nagyobb mozgásteret biztosítson gondolkodás módjuk és cselekvési szabályosságaik érvényre jutásához.

A narratíva szervezeti kutatásban való alkalmazásáról írt cikkében (a megközelítésében számomra is irányadó) Barbara Czarniawska (2000) megállapítja, hogy értelmezésében „a narratív analízisnek nincs 'módszere' [...], és nincs] olyan eljárási készlete, mellyel az eredmények helyességét ellenőrizni lehetne”. Szerinte a narratíva-elemzéstől távol áll az az elképzelés, hogy „szigorúan alkalmazott eljárásokkal valamiféle tesztelhető eredményekig lehetne eljutni”, ellenben számos módszertani fogás áll rendelkezésünkre, mint pél-



dául a kritikai és a formalista elemzés vagy a dekonstrukció.<sup>14</sup> Ez kapcsolódik ahhoz a felfogáshoz, hogy a történetek „nem beszélnek önmagukért”, az is kommunikálja őket, aki megfogalmazza és vizsgálja. A módszert a fentiek szerint értelmeztem.

Interjúkérdéseim többsége narratív választ kívánt, de ezt nem erőltettem túlságosan, ha valaki inkább az elméletalkotó vagy interpretatív válaszokra hajlott. A beszélgetés természetes lefolyását igen fontos kritériumnak tartottam annak érdekében, hogy az empirikus tartalmat minél kevésbé befolyásolja az alanyok tudományos kutatásnak való vélt megfelelési hajlama. Egyik prekonceptióm szerint azt vártam, hogy az alanyok hajlamosak lesznek együttműködni a kérdésekben megjelölt jelenségek feltárásában, azaz a beszámolójuk önkéntelenül is tendenciózus lesz a megfelelés szándéka miatt. Ezért használtam a kutatás elméleti tárgyát (diszpozíciók, habitus) közvetlenül nem kijelölő metaforákat, például a 'játéktudás', 'koreográfia' hívószavakat és a 'maszk' fogalmát. A *metaforák* véleményem szerint lényegében az általam vizsgált jelenségre vonatkozó élményeket és értelmezéseket hívtak elő, sajátos vetületből.

### 2.2.2. *Értelmezés*

Az interjúk tartalmát a következő interpretációs kategóriák (aspektusok, szempontok, dimenziók) szerint dolgoztam fel:

- A szervezeti gyakorlat nem ráció szerinti működési elvei,
- Diszpozíciók,
- Habitus, a kollektív magatartás stílusa,
- Vezetői szakmai karakter, identitás (a maszk),
- Vezetők kognitív és viselkedési sémáinak áttérjedése (multiplikáció),
- CSR-re rímelő gyakorlat és gondolkodásmód.

Az interjúkérdéseknek szándékom szerint a mesélőt olyan beszámolókra kellett volna inspirálnia, amelyek ilyen aspektusokat is tartalmaznak.

---

<sup>14</sup> Czarniawska (2000) „The Uses of Narrative in Organization Research” Gothenburg Research Institute

A diszpozíciók tetten érésében a diszpozíciós téma elméleti feldolgozásával (értsd, a szintetizáló részben) kialakult felfogásomra támaszkodtam. Illetve, amikor a valóságról szóló beszámolók eseteiben „intuitíven” azonosítottam diszpozíciókat, tudatosan is mérlegettem a minősítem indokait. Hasonlóképpen jártam el a habitus-ként azonosítható jelenségek keresésekor. A habitus jelenlétének interpretálásban tudatos kritériumok voltak például: *a gyakorlati mező és milieu azonosíthatósága, amellyel a diszpozícióknak struktúráltan össze kell játszaniuk, illetve a habitus eredetének miliője (annak azonosíthatósága)*. A habitus kutatásához számomra szemléletes előzmény volt Gill Callaghan egy kutatási beszámolója – az, ahogyan a habitus-t tetten érte interjúiban.<sup>15</sup>

### **2.2.3. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság, szignifikancia**

*„Dialektikus perspektívából az igazság minden olyan kritériuma, amely szerint az igazságnak ellentmondásoktól mentesnek kell lennie egy ellentmondásos világban, hamis” – írja Kvale (1996: 57), majd idézi Frigga Haug kritikáját, amellyel 1978-ban a kvalitatív kutatás konszenzus és harmónia iránti igényét illette: „Ha a társadalmi folyamatok eredendően ellentmondásosak, akkor azok a módszerek, amelyek az ellentmondások kiszűrésére alapulnak, érvénytelen eredményeket szülnek egy ellenmondásos valóság feltárásában.”<sup>16</sup>*

Feltehető, hogy egy kvalitatív interjú tartalma semmivel sem konzisztensebb annál, mint amennyire az emberek konzisztensek nézeteikben és cselekedeteikben. Miután a kutatási kérdéseimre nem az interjúk szövegének explicit mondanivalójában kerestem a választ, értékeléseimet (kutatásom konkrét esetében) az explicit tartalom inkonzisztenciái (megbízhatatlansága) kevésbé érinthették.

A posztmodern kvalitatív kutatás szempontjából az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság pozitivisták módszertani szentháromsága általában is egy vitatható és „puha” kérdéskört takar. Ebben a megközelítésben eltávolodunk a három fogalom eredeti statisztikai értelmezésétől, illetve a köztük lévő, eredetileg világos határok el is mosódnak. Ha a statisztikai, ökonomet-

---

<sup>15</sup> Callaghan (2005) „Accessing Habitus: Relating Structure and Agency Through Focus Group Research” Sociological Research Online, 10-3

<sup>16</sup> Haug (1978) „Dialektische Theorie und empirische Methodik” in Das Argument, 111, „Methodenprobleme der Sozialwissenschaften” Berlin, in Kvale (1996) p.57

riai, szociometriai, pszichometriai módszerektől eltávolodunk, és a fenti fogalmakat a való életről szóló beszámolókra alkalmazzuk, akkor az érvényesség és a megbízhatóság fogalmai könnyen össze is keverhetők. Számomra az interjúk anyagának őszintesége volt még központi kérdés, ami éppen a megbízhatóság szavahihetőségként, hitet érdemlő jellegként (*trustworthiness*) történő felfogását jelenti. Az érvényesség és megbízhatóság ellenőrzésében részben támaszkodtam a saját ismereteimre a gazdálkodási valóságról, illetve a beszélgetőpartnerek valóságáról (mely ismeretek használatával nem az elmondottak újra-értelmezésére, hanem ellenőrzésére törekedtem).

Kutatásomban a 'szignifikáns' fogalmat úgy értelmezem, mint ami társadalmi és gyakorlati szempontból jelentőséggel bír. Ezt a Deirdre McCloskey (1998) nyomán felvett értelmezést az általa szorgalmazott '*szubsztantív szignifikancia*' fogalmához kell kötni, és nem a statisztikai szignifikanciához. Ez utóbbi numerikus tényként mérhető, míg az előbbi a józan ész szerint számít (vagyis elfogadott értelmezések szerint jelentős).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> McCloskey (1998) „The Rhetoric of Economics” The University of Wisconsin Press

### 3. A dolgozat főbb megállapításai, eredményei

#### 3.1. A szintetizált felvetés

Dolgozatom 'szintetizáló' részében nem hipotézisként, hanem mögöttes felvetésként – amely a kutatási kérdéseket indokolja – merül fel az a gondolat, hogy az *ökológiai fenntarthatóság felé* a gazdaságot a vállalatok gyakorlata felől érdemes elmozdítani, azaz például konkrétan **a vezetői szubkultúra diszpozícióinak irányából is**. Kiindulásként egy ilyen gondolatnak több támpontját látom: **a./** Bourdieu alapján az ipar, a politika és a publikum kölcsönösen alakítja a felfogását arról, mi jelenik meg a piacon normaként és gyakorlatként. Magunk mögött hagyva a szükségletek elavult gazdasági teológiáját, láthatjuk, hogy a gyakorlat ezen normái egy *közös társadalmi konstrukciót* jelentenek, amely egy-egy konkrét megvalósulásában egyaránt lehet a természeti környezetre nézve meglehetősen, vagy jóval kevésbé terhes – ezt a megvalósítás, a gyakorlat dönti el (ide vonatkozóan a minőség kérdését hozom fel illusztrációként a dolgozatban). Ebben a társadalmi játékban ma a vállalatok terelik a közös gyakorlatot aktív szerepvállalással – most megtehetik, hogy éppen egy zöldebb tartományba. A CSR agenda egyre inkább jogos *társadalmi elvárásként* fogalmaz meg velük szemben ilyet. **b./** A vállalatok a mai társadalom egyik legjobban *szervezett intézményrendszerét* és populációját alkotják, amely pragmatikusan képes gyorsan alkalmazkodni, és működésébe új körülményeket viszonylag 'hatékonyan' beépíteni. **c./** A vállalatok működése nem eredendően erkölcstelen (lásd például McCloskey érveléseit<sup>18</sup>). Hatékonyságukat nem érdemes fetisizálni (például sok itt a slack, és a core tevékenységeik értelme is sokszor kérdéses). Továbbá a társadalom nagy része napközben vállalat. **d./** Bourdieu alapján a vállalatok működése, a szervezeti magatartás és azon belül a döntéshozás csak kis részben ráció, legnagyobb részben viszont *társadalmi állványzat* és tudattalan gyakorlati logika, mely felett szűk mezsgyén manőverez a tudatos mérlegelés. Azaz a gazdálkodási játék szabályosságai nagyobb hányadban nem is gazdaságiak – amúgy sem. A gazdasági szabályosságok jó része ugyancsak *diszpozíciós*. **e./** A CSR szemlélet ma már elvárja a gazdálkodási gyakorlat megváltozását; a sürgető környezeti fenyegetések miatt a változások gyorsított lefolyása lenne elvár-

---

<sup>18</sup> McCloskey (2006) „The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce” The University of Chicago Press

ható, ehhez pedig *hatásukban intenzív belépési pontokat kell keresni* a vállalatok gyakorlatában.

Az általános magyarázó erejét, illetve időszerűségét veszítő individualisztikus módszertanból kilépve az üzleti szféra már nem tűnik valamiféle, a racionális belső logikája szerint elkülönült és a letisztult funkcionális szerepéből kifolyólag a zavaros társadalmi ügyek alól felmentést élvező félnek. A vállalati gyakorlat, a szervezeti magatartás és kultúra olyan szférának látszik, amelybe indokolt a *közvetlen* és intenzív beavatkozás, ha a változások gyorsított eljárása legitimált. Ezen belül (a kutatási kérdéseim aktualitását és fontosságát indokló felvetésem szerint) a **vezetők**, felsővezetők jelenthetnek hatékony belépési pontot a vállalatok működését meghatározó gondolkodási mód és cselekvési képességek módosítására (más szavakkal beszélhetnénk itt a szervezeti kultúra módosításáról is). Az ő diszpozícióik „multiplikálódhatnak” a vállalati közösségre, az egyes szervezetek felett átívelő kultúrára, a szervezetek populációira kiterjedő szubkultúrákra – onnan pedig a publikum más közösségeire.

*A vállalatvezetők gondolkodási és reagálási kultúrájának megreformálása* intézményi kereteket is ölthet. Egyik ilyen megoldásként a meglévő és újonnan szervezhető **vezetői szubkulturális közösségek** kínálkoznak. A ma populáris (látványosan például a konferenciáikban tetten érhető) szakmai közösségek mintájára, ugyanakkor elképzelésem szerint a közösségek különös kivételében, mely szakértői asszisztenciával van megszerkesztve, jól dramatizált élményekben élhető át, az ügyekben való érintettség érzését célozza, építi a társadalmi és ökológiai műveltséget, de provokálja az ügyekbe való gyakorlati bevonódást is. A „tanultaknak”, az elsajátított sémáknak a vezetők vállalatainak konkrét eseteire kell illeszkedniük – a „tanulásnak” az adott szituációba ágyazottnak kell lennie. Az efféle új és meglévő közösségek formátumában elő kell segíteni egy olyan 'tematikus közösségi mező' (thematic community field) létrejöttét, amely a bevont vezetők gazdálkodói és szervezeti leader szerepének, azaz *a szakmai maszkjuknak a megélésében egyik játéktérként, arénaként szolgálna*, és vonná be őket tovább – immár a társadalmi ügyekbe, ezáltal strukturálva felfogásukat illetve cselekvési készenléteiket. Miután a résztvevők ezeket a saját szubkulturális miliőjükben – sűrű, dramatizált élményekkel, művelődéssel, gyakorlással, irányított szervezetfejlesztői beavatkozással – elsajátították, a környezet-érzékeny gyakorlati gondolkodásmód és

magatartási sztereotípiák a gyakorlat más mezőin is *reprodukálódhatnak*, ahol a **szakmai identitás** működik (lásd multiplikáció).

Lényeges lenne a vezetők gyakorlatát formálni hivatott közösség társadalmi presztízse, amelynek a közösségi események (ma normává vált) szórakoztató oldalával együtt fontos, az emberi esendőségen alapuló motiváló szerepet kell játszania – de csak keretként a szakmai identitást módosító, műveltséget és cselekvési készenléteket fejlesztő oldal mellett. Ez utóbbi oldalon a vezetői kultúra átalakításának intézményében kulcskérdésnek látszik a *szervezetfejlesztői asszisztencia*, hiszen az elkötelezettség, az ökológiai műveltség és az érintettség érzése alaporientációt nyújt, a gyakorlatformáló változást viszont a szakmai karakterbe és szubkultúrába, a konkrét szervezetekbe, illetve a konkrét szervezeti és személyes szituációkba kell illeszteni. Intenzíven és profeszszionálisan kell elősegíteni, hogy *a konkrét vállalati gyakorlat és a kialakuló orientációk szinkronizálódjanak*.

### **3.2. Lényeges értelmező megállapítások és következtetések**

A dolgozat lényeges megállapításait feloszthatjuk négy kategóriára: (1.) amelyek a *cselekvési logika* felfogására vonatkoznak, illetve (2.) amelyek e felfogást a *szervezeti management* terén alkalmazva adódnak, vagy (3.) amelyek a *környezetgazdaságtan* kontextusában vannak értelmezve; végül mindezekből kikövetkeztethető még egy kategória – (4.) a *vállalati és a vezetői szerepvállalás fejlesztésének* egyik lehetséges vázlatának megállapításai.

#### **3.2.1. Cselekvési logika**

a.) Dolgozatomban amellet érvelek, hogy *a kollektív magatartásban a **diszpozíciós logika egyenértékű mozgatóként és irányítóként játszik szerepet a tudatos mérlegelés logikája mellett***. A szociológia számára megfogható szabályosságok így a gazdálkodási valóság egyenértékű leíróiként tűnnek fel a főáramú gazdasági tudományok által preferált szabályokon túl. Abban a kiválasztásban, hogy a gazdaság intézményeiként és gyakorlataként milyen *konkrét megvalósulások* jönnek létre, a szabályos folyamatok mellett egyenértékűen közrejátszanak (mint szabályosságok) a közösség magatartási és fogalomalkotási sztereotípiái, valamint a közösség története és élményei. (Tehát számos gazdaságilag logikus alternatíva

sosem válik valósággá, sőt mérlegelésre sem kerül, sőt tudomást sem veszünk az alternatívák létezéséről; ellenben a valóság számos intézményének, dolgának és szokásának racionalitása csak az önmaguk konkrét megvalósulásából adódó helyzetnek megfelelő, azaz tendenciózus értelmezési kontextusban indokolható.)

- b.) Egyfajta realiztikusabb ábrázolásban *a kollektívan játszó és közös narrációval rendelkező egyének magatartása* úgy kezd kirajzolódni, mint amelyet a *mechanizmusok egyvelege animál*, olyan alkotókkal mint például: a habitus; a vallott társadalmi szabályok; a diszkurzív racionalitás (explicit kollektív számítás); az egyéni önös számítás; a jelentés-egyeztetés a kollektív és a személyes között; a kreativitás; az ítéletalkotási heurisztikák; az interperszonális viszonyok diszpozíciói; emóciók és indulatok; a cselekvés megtestesített (pszichikai) devianciái. A magatartás ezen alapelvei vagy modalitásai átlapolódnak, egymásba hatnak – nem időosztásos módon (statisztikai frekvenciával), hanem *egy szituáció pillanatfelvételében is keverednek*. A 'tudatosság' ebben a felfogásban már nem úgy különül el, mint egy magatartási mechanizmus, hanem *ugyanúgy az egyes alkotórészekből adódik össze*. (Az alkotók felsorolása nyilvánvalóan nem kimerítő és nem koherens, hiszen csak a kirajzolódó felfogást hivatott illusztrálni.)
- c.) Egy ilyen (a pozitivista világgépet kiegészítő) szociálisan realiztikus modell „használható elméletként” leegyszerűsíthető a **habitus** mechanizmusára is – ezzel a redukcióval él a dolgozat. A 'habitus' koncepciója szerint: **az egyénekben lakozó közös diszpozíciók bizonyos strukturáló logikával szervezik és orientálják a kollektív magatartást**. Itt az emberek által megvalósított tevékenységek a történetiségükkel meghatározottan alakulnak ki, és egy tartósan szabályozottan működő valósággá állnak össze. A habitus *az ügynökök* (emberek, intézmények) játéktérbeli magatartásának egyik, de itt meghatározónak tekintett mechanizmusa, alapelve, amely alapelv *éppen a játékban való bevontságukból (elkötelezettségükből) adódó szabályszerűségek (diszpozíciók) rendszerén alapul, mely rendszer a játékosok közös kognitív és akciós sémáiból alakul ki*. Az egyszerre több mezőn (játéktérben) is alkalmazott diszpozíciók a habitus-ba illeszkedve egyedi rendszerré állnak össze, és a fogalomalkotási illetve egyben

cselekvési vektoroknak ez az együttese *újra termeli az egész játékot*, azaz a kollektív magatartások logikáját és szcénáit.

- d.) Az ilyen felfogásban dominánssá váló történeti, narratív, származási faktoroktól, vagyis együttesen *a generatív tényezőtől idegen, hogy egy gazdaságiként interpretált szférára (és egy-egy időmetszet mintájára) korlátozzuk a gazdálkodási gyakorlat értelmes (szignifikáns) kontextusát*. Az, amit a gazdálkodási gyakorlat piaci játékszabályok szerint működő gazdasági szférájának értékelünk, genezisében, reprodukciójában és funkciójában kiszakíthatatlan az antropológia, a szociológia és politológia felségterületének tartott szférákból, valamint a konkrét történetiségből.
- e.) *Az egyéni és a kollektív magatartás ilyen, társadalmi szempontból realisztikusabb ábrázolásmódjában a bevontság, a szerepvállalás, a szolgálat, az elkötelezettség (engagement) logikáját kell hangsúlyozni*, ahol a magatartást inkább a **részvétel** szabályaiból eredeztethetjük, mintsem a célok és eszközök dimenzióiból, vagy a kalkulálható szabályok követéséből. Ebből adódik a *'miliójébe ágyazott egyén'* és a *'milieu történetét hordozó ügynök'* típusú ábrázolásmód, melyet **'közösségi formátumként'** címkéznek.

### 3.2.2. Szervezeti management

- f.) A *vezetők által hordozott* beállítottságok, pontosabban **diszpozíciók** jelentős mértékben *meghatározzák*, hogy a lehetséges *alternatívák közül melyek válnak megvalósult gazdasági illetve szervezeti gyakorlattá*. Ehhez hozzátartozik, hogy a valóság ténylegesen idomul a belevetített tendenciózus interpretációkhoz. Tehát a vezetők *a gondolkodásmódjuk által is konstruálják a szervezeti valóságot*, azon keresztül pedig a gazdasági valóságot általában.
- g.) Dolgozatom számára (kutatásomban) leginkább *a vezetők által hordozott habitus* érdekes. A közösségi formátum szerinti felfogásból (ábrázolásmódból) következik, hogy ez a habitus nem a vezetők individuumának tulajdonsága vagy magatartási elve, nem is a sokaságuké. A **vezetői habitus azoknak a kollektív milióknak a jelensége**, amelyekben a vezető *működik vagy szocializálódik* – épp annyira a hordozóihoz (vezetőkhez), mint amennyire a mezőikhez (szervezethez, szubkultúrához, piachoz)



kötött jelenség, ahol a vezetők tevékenykednek, vagy ahonnan származnak.

- h.) A vállalatvezetők gondolkodási és reagálási *kultúrájának megváltoztatása hatásában eredményes intézkedési tér lehet a vállalati gazdálkodás kiegészítő, radikálisabb szocializálása érdekében*. Emellett a viszonyossági logika alapján a vezetők mentalitásának egyébként is együtt kell változnia a környezettel és a szervezettel, ahogyan a kontingencia elmélet szerint a szervezetnek is illeszkednie kell a környezete átalakulásához. *Jelenleg a szervezeti környezet egyik leginkább kritikus átalakulási terének az ökológiai problémák miatt napirendre került társadalmi változások látszanak*.

### 3.2.3. Környezetgazdasági indokok

- i.) A szimbolikus, 'jelentés-kultiváló' gazdaságunkban (mondhatnám az illúziók gazdaságában) – mely részben a hiperrealitásban zajlik – a *fogyasztás/termelés* lehetséges gyakorlati megvalósításainak számos variációja van. *Az aktuálisan populáris, konkrét megvalósulás* pedig jóval inkább egy történetiség és egy kultúra produktuma (inkább szubjektíven meghatározott), mint a „hagyományosabb” társadalmi keretekben volt (gondoljunk itt a 19. századra). A mai berendezkedés *kevésbé indokolható objektív szükségesszerűségekkel*, mint a korábbiak. Így az egyes javak tényleges megvalósulása és az emberi funkcionálásokban betöltött szerepe (például a *minőségük* és annak gyakorlati szerepe) a piac szereplői közötti egyeztetés („jelentés egyeztetés”<sup>19</sup>) terméke. Vagyis a '**közösen konstruált valóság**' fogalma nem csak a poszt-modern elméletek módszertani eszköze (egy értelmezés), de *a társadalmi valóságban, a gyakorlatban is tért hódító, korszerű, reális fejlemény* (vele együtt a hiperrealitás növekvő súlya, a jelentés-egyeztetés teremtő szerepe). **A kollektív értelmezés, a hiperrealitás, a jelentés-egyeztetés fejleménye a gyakorlatban értelmezi át a gazdaság társadalmi szerepét** (kiváltképp az anno, a főáramú gazdasági világnézet kialakulásának korszakában érvényes, „objektívebb” társadalmi helyzethez képest).

---

19 Tim Jackson (2004) “Consuming Paradise? Unsustainable Consumption in Cultural and Social-Psychological Context” in Hubacek, K., Inaba, A. and S. Stagl (eds) “Driving forces of and barriers to sustainable consumption”, Proceedings of an International Workshop, University of Leeds

- j.) A természeti környezet szempontjából negatívan szignifikáns (káros) viselkedési, életviteli, üzletviteli sémák nem felületi jelenségek a mai társadalomban, hanem a társadalmi működés jelenlegi megvalósulásának elválaszthatatlan, immanens sajátosságai. Miután az (objektív) gazdasági probléma az „1930-as keynes-i kritériumok” szerint<sup>20</sup> megoldódottnak tekinthető, le kell kerülnie a napirendről, és ezzel együtt a gazdaságot fetisizáló berendezkedés is módosulhat. Ennek egyik következménye lehet a **szocializáltabb vállalat** modellje, ahol a vállalatnak *magától értetődően kell gondoskodnia a társadalom ügyeiről*, ha érintett bennük. A társadalmi ügyek egyik kritikus alosztálya – az ökológiai.
- k.) Amennyiben a társadalmi ideológia, a gondolkodási kultúra részévé válik az az irányelv, mely szerint az ökológiai probléma megoldása indokolttá teszi, hogy a gazdálkodó szervezetek a pénzügyi teljesítményükkel azonos prioritással kezeljék a fenntartható gazdálkodás szempontjait – úgy ennek a társadalmi elkötelezettségnek (*social engagement*) intézményeit a gazdálkodó szervezeteken belül is meg kell teremteni és ott reprodukálódóvá tenni, mint szociológiai szempontból realiztikus mechanizmust. Ilyen implicit intézmény lehet a **fenntarthatóság szempontjából szignifikáns diszpozíciók** dominanciája a gazdálkodást meghatározó habitus-okban – ami a gondolkodási és magatartási kultúra megváltozásával együtt várható fejlemény, de kívülről is inspirálható.
- l.) Ha az 'érintett felek' (stakeholder) fogalmával értelmezzük a vállalatok társadalmi felelősségét, akkor némileg torzítjuk a környezetgazdaságtan által preferált nézetet, mely utóbbi szerint a gazdálkodó tevékenység externális hatásai jelentik a problémát. Ilyen szempontból kevésbé torzító, **ha a vállalatot értelmezzük érintett félnek** a CSR agendájára kerülő ügyekben. Ily módon *a cselekvéseivel összefüggő társadalmi érdekek feldolgozása a vállalat főtevékenységének részévé kell váljon* – így intézményesíten, szándékolt módon beépülve a döntéshozásba, a gondolkodásmódba illetve zsigeri gyakorlatként a mindennapi szervezeti mikro-tevékenységek összjátékába.

---

<sup>20</sup> Értsd, az itt található gondolatmenete szerint: Keynes (1930) „Economic Possibilities for our Grandchildren”

### 3.2.4. Vállalati és vezetői szerepvállalás fejlesztése

- m.) A gazdaságot az ökológiai fenntarthatóság felé elmozdítani a vállalatok gyakorlata felől érdemes, például konkrétan *a vezetői szubkultúra diszpozícióinak irányából is. Az ökológiai felelősség a vezetők szakmai identitásának és gyakorlatbeli ügynökségének beépült részévé kell váljon – mégpedig gondnoki beállítódásként* (a tulajdonosok felé elvileg mindenkor gyakorolt ügygondnoki, bizalmi felelősség mintájára). Amennyiben a környezeti ügy gondnokságára irányuló, ilyen neutrális (moralizáló modalitástól mentes) beállítódás beépül a vállalatvezetők magatartásába, ez a CSR-jellegű gyakorlat, a fenntartható gazdálkodás jelentős kihatású elemévé válhat – főképpen azáltal, hogy *a természet döntéshozókba és miliójükbe ágyazott érintettsége eleve strukturálni fogja a gyakorlat felfogását, a stratégia-alkotó tevékenységeket, mások tevékenységét. A vezetők környezeti ügy iránti gondnoki beállítódása mint célkitűzés úgy is átfogalmazható, mint a (társadalmi felelősség a esetét képező) ökológiai felelősség szocializálása a vállalat-vezetői szubkultúrában.*
- n.) Annak érdekében, hogy a természeti környezet ügye a vállalatoknál minden olyan viszonylatban, amelyben egy vállalat érintett, a magatartásukba beépített belső üggyé váljon, az egyik lehetséges *intézkedési út a vállalatvezetők fogalomalkotását és gyakorlatát formáló irányított re-szocializáció. Az első lépés az ilyen szocializáció intézményeinek kialakítása – a vezetői gyakorlatot formáló, re-szocializáló közösségeké, amelyek a vezetők szubkultúrájának speciális közösségi intézményeként, vagy a meglévő intézmények programjainak kiterjesztéseként jöhetnek létre és működnének – a ma populáris szakmai, státusz- és doktrinális közösségek mintájára, illetve a hozzájuk kapcsolódó szocializációs gyakorlat és formák mintájára, mint amilyenek a professzionális és iparági közösségek rendszeres találkozóival, konferenciáival, a kereskedelmi és szakmai vásárokkal, kiállításokkal, a szakmai tréningekkel, folyóiratokkal és interaktív fórumokkal (illetve a helyi szervezeteik rendezvényeivel, a klubjaikkal, egyéb kölcsönhatási szokásokkal és találkozási pontokkal, tartalmi szolgáltatásokkal, stb.). Érdemes a vezetői gyakorlatot irányítottan re-szocializáló intézmények közreműködőivé tenni azokat a szervezetfejlesztési kompetenciát képviselő szereplőket, akik nem az ökológiai problémát képviselik, hanem a szervezeti, vezetési kontextus problematikáját kezelik, így asszisztálhatnak a kialakuló orientációk és a*

*konkrét vállalati gyakorlat közötti szinkronizációban, továbbá, a vezetőkben kialakítandó/kialakult másság szervezeti képviselőjében.*

- o.) Az új és meglévő közösségek vázolt formátumában elő kell segíteni egy olyan 'tematikus közösségi mező' létrejöttét, amely a bevont vezetők gazdálkodói és szervezeti leader szerepének, azaz *a szakmai maszkjuknak a megélésében egyik játéktérként, arénaként szolgálna*, és vonná be őket tovább – immár a társadalmi ügyekbe, ezáltal strukturálva felfogásukat illetve cselekvési készenléteiket. A vezetők saját szubkulturális miliójában – sűrű dramatizált élményekkel\*, művelődéssel, gyakorlással, irányított szervezetfejlesztői beavatkozással – elsajátított környezet-érzékeny gyakorlati gondolkodásmód és magatartási sztereotípiák a gyakorlat más mezőin is *reprodukálódhatnak, ahol a (vezetői) szakmai identitás működik*. Ilyen **multiplikáció** olyan szabályosságok terjedésével valósul meg, amelyek a környezeti szempontból (pozitívan) szignifikáns szervezeti magatartáshoz és gazdálkodási gyakorlathoz szükségesek. Egyrészt, a vezetők diszpozíciói a döntési folyamatokat, a stratégia-alkotást és -implementációt lényegi módon orientálják. Másrészt, a vezetők diszpozíciói, ha multiplikálódnak, tőlük függetlenül a szervezet aktorainak, más szubkulturák habitus-ának részeként fejtik ki hatásukat. Harmadrészt, a több vezető új, közös gondolkodásmódja és szakmai orientációja több szervezetben szimultán fejt ki hatását, és ezek a vállalatok, ha közös mezőkön működnek, egymást is erősítő módon szocializálhatják a környezeti szempontból szignifikáns szervezeti gyakorlatot, tehát ily módon *olyan szervezetekre is áttérjesztve, amelyek vezetői nem voltak érintettek az irányított re-szocializációban*. Az ilyen **standard-alkotás, -adoptáció és -továbbterjedés** úgy önkéntes, hogy implicit, nem tudatos.
- p.) Az empiria alapján felvetődik még, hogy a „nem yuppie” mentalitású, *de karakteres és proaktív (minta-képző) személyiségek fontos szerepet játszhatnak a CSR agenda által igényelt gondolkodásmód és magatartásformák elterjedésének kezdeti stádiumában*. Ahogyan a kapitalizmus 'take-off' fázisában is bizonyos karakterek játszottak meghatározó szerepet.

---

\* „A hajsós század” vázlatában [12.o.] igyekeztem egy ilyen irányított közösségi mező megvalósítását illusztrálni. A vázlatban elmesélt történet fiktív.

## 4. Hasznosításra vonatkozó észrevételek

### 4.1. Ökológiai hasznú intézkedés vázlata

A kutatás normatív vonatkozása (a vezetők re-szocializálásának intézményeiről) az intézkedések egy olyan lehetséges irányát vázolja fel, amely a gazdálkodási szférán belüli ökológiai alkalmazkodás előmozdítását szolgálná. A változások ösztönzése során az ösztönzés belépési felületeként a vezetők szubkultúrája szolgálhat. Ilyen intézkedés – *a vezetők szakmai identitásának kiegészítő szocializálása az ökológiai ügyekre érzékeny gazdálkodás irányába*. A dolgozat interpretációi és eredményei ezen az úton haladva felhasználhatónak tűnnek mind a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) agendája által szorgalmazott *megfelelési hajlamú*, azaz követő magatartásra berendezkedő vállalatok, mind a *proaktív magatartási hajlamú*, azaz minta- (norma-) képző vállalatok esetére. Végeredményben a gazdálkodási szférán belüli **önkéntes ökológiai standard-alkotás intézkedési lehetőségeiről** van szó, az aktív ökológiai szerepvállalás gazdálkodási sztenderdjéről. A szociológiai nézőpontból realizisztikus intézkedések színpalak mögötti oldala az, aminek a vizsgálatához a tézisem szintetizáló része és empíriája hozzákezdett.

### 4.2. A további kutatás lehetőségei

A kutatásom által feltérképezett összefüggéseknél maradva, azokat tovább lehet kutatni más, többek között kvantitatív módszerekkel. Ilyen összefüggés: a diszpozíciók hatása a felsővezetői döntéshozásra és szerepük a vállalatirányítás más szereplőinek magatartásában; a diszpozíciók szervezeti áterjedése; a diszpozíciók külső meghatározottsága.

Magam számára a továbblépés lehetőségét, azaz további kutatási területet látok a dolgozatban vázolt (a vezetők gyakorlatformáló irányított re-szocializációjáról szóló) normatív tézisem továbbvitelében *a mostani vázlatos felvétel állapotából egy kidolgozottabb és a gyakorlati megvalósíthatóságot elemző stádium felé*. Ehhez kötődhetne a vezetők olyan látens gondolkodásmódbeli és magatartási potenciáljának feltérképezése, mely a vállalatok szocializáltabb, azon belül környezet-érzékeny gazdálkodási gyakorlatában játszhat szerepet.

A kutatás nyomán két új fogalom is lényegessé vált számomra, amelyeket további kutatásra szorulónak tartok: a közösségi összejátszás és a személyes identitás.

A *személyes identitást* továbbra is a diszpozíciós logika metszetén belül kutatom. Az eddigi kutatásom a vezetők szakmai szubkulturális identitását vette célba, de az empiria alapján felmerült, hogy a vezetői magatartás szociálisan érzékenyebb általános gyakorlatának megvalósulásában lényeges szempontot képezhetnek a változások élén szerephez jutó vezetők személyes beállítottságai, gondolkodásmódjuk, személyesebb kultúrájukból adódó reagálási sémáik is (lásd például a „nem yuppie mentalitás”).

A másik kutatható új koncepció, a *közösségi összejátszás* itt negatív felhangok nélkül, mint az illeszkedésre való kölcsönös törekvés értelmezendő, amely a józan ész szerint nélkülözhetetlen az együttműködéshez – általánosabban fogalmazva az együtt létezéshez, ami például egymásrautaltsággal is jár. Bourdieu alapján több értelmezés is adott, ami a gazdaságban jelen lévő összejátszásokat, (az ő tolmácsolásában) kollúziókat illeti (lásd ontológiai és implicit). A diszpozíciós logika alapján általában is adódik az illeszkedéseket és feszültségeket kölcsönös dinamikájukban kezelő felfogás a társadalmi játékokról. Ilyen például a habitus-ban definíció szerint tetten érhető jelenség, miszerint a kollektív magatartás még vezénylet nélkül is összehangolt. Ennek a – mondjuk úgy – kölcsönhatásos összejátszásnak (*collusion as interplay*) a kutatásához inspirálónak tűnnek például Jürg Willi (a dolgozatomban csak egy lábjegyzetben közvetetten hivatkozott) svájci pszichiáter koevolúciós és partnerkapcsolati kollúzióról szóló koncepciói.

Az összejátszások itt körvonalazódni látszó értelmezése visszavonatkoztható a vezetők ökológiai gondnokként való eljárásának esetére is, azaz megint csak a normatív tézis további kutatására. Arra gondolok, hogy *a kollektív összejátszás az empiriám alapján jelentős tényezőként sejthető amögött, hogy mi az a változtatás, amelynek az élére a vezető eredményesen állhat*. Főleg, ha az eredményes leadership nem hősi tevékenységként tűnik fel előttünk, amely külső és belső ellenállással (és felekkel) küzd, hanem úgy, mint amely szintetizálja a 'humán erőforrásokat', amely elkötelezi, bevonja a munkatársakat egy-egy – a közös diszpozíciók szerint is – célszerű eredményekhez vezető kollektív cselekvésbe. Az összejátszás ilyen értelmezése alapján kölcsönhatásban lévőként vázolhatóak az olyan koncepciók, mint: a vezető gondolko-

dásmódja és irányítottan szocializált törekvései, a belső szervezeti mezővel kapcsolatos kollektív habitus, a piaci működés habitus-a, a CSR-jellegű szemlélet által legitimált gondolkodásmód és gazdálkodási sémák, az ökológia társadalmi közeg ügyeként való felfogása, a hiperrealitásban közvetített felfogás, a személyes identitás egyeztetett jelentései, a minőség felfogása, stb.

## 5. A szerző témában releváns munkái

### 5.1. Folyóiratcikkek

Hrotko Timur (2002): *Para-gazdasági gondolkísérletek. Elmélkedés egy ember- és környezetbarát gazdasági rendszerről.* Kovász, Budapest, 1-4 (tavasz-tél), 41-69.o.

–; Szép Péter (2002): *Jelenlét és retail bankszolgáltatások más kihívásai.* Hitelintézeti szemle, Budapest, 1, 69-83.o.

### 5.2. Tanulmányok, working paper-ek

Hrotko, Timur (2004): *Economy of Illusions, Illusion of Economics.* 13th EDAMBA Summer School, July, Sorèze, France

Hrotko Timur (2004): *Megjegyzések Hámori Balázs – Szabó Katalin: 'Piaci algoritmusok és magatartásformák az információgazdaságban' című tanulmányához.* Kézirat, Budapest (részletei ismertetését lásd: Szabó Katalin, Hámori Balázs (2006) 'Információgazdaság: Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer?' Akadémia kiadó, Budapest)