

Hidegh Anna Laura

Kritikai emberi erőforrás menedzsment

**A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelése
a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül**

Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

Témavezetők:

Radácsi László, PhD, tudományos főmunkatárs
Gelei András, PhD, egyetemi docens

© Hidegh Anna Laura

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

**Kritikai emberi erőforrás menedzsment
A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelése a
vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül**

Doktori értekezés

Hidegh Anna Laura

**Budapest
2015**

Köszönetnyilvánítás

Nagy hálával tartozom témavezetőimnek, Radácsi Lászlónak és Gelei Andrásnak, akik hosszú éveken át kísérték munkámat. Nem csak a disszertáció megírásához nyújtottak felbecsülhetetlen segítséget, hanem témavezetői felelősségükön messze túlmutatóan szakmai pályafutásom során is rengeteg támogatást kaptam tőlük mind szakmailag, mind emberileg.

Köszönettel tartozom továbbá jelenlegi kollégáimnak a BGF Vállalkozás és Emberi Erőforrások Tanszéken, valamint korábbi kollégáimnak a BCE Szervezeti Magatartás Tanszéken, akiktől sokat tanultam a közös munka során. A disszertáció szempontjából különösen értékesek voltak számomra a Csillag Sárával közös kutatások, publikációk és az AlterHR tantárgy; valamint a Szervezetelméletek oktatói csapatával: Bácsi Katalinnal, Gelei Andrással, Kováts Gergővel, Lázár Lászlóval és Primecz Henriettel folytatott szakmai beszélgetések és oktatási élmények.

Meg kell említenem továbbá néhány korábbi tanáromat: Felkai Gábort, Gedeon Pétert, Kiss Olgát, Lázár Lászlót és Perjés Istvánt, akiknek órái, pedagógiai hozzáállása teret nyitottak szakmai szárnypróbálgatásaimnak, és segítették a témaválasztásomat.

Köszönöm férjemnek és családomnak a biztatást és támogatást, valamint az utolsó hónapokban nyújtott hatalmas segítséget a gyermeknevelésben és háztartási munkákban. Köszönöm kislányomnak, hogy türelemmel és vidáman viselte az apás-nagymamás-nagypapás nyarat, és kisfiamnak, hogy még a pocakban megvárta, amíg befejezem az írást.

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás	1
Tartalomjegyzék.....	5
Ábrák és táblázatok jegyzéke.....	8
Bevezetés.....	9
I. rész: A kritikai paradigma a szervezetenkutatásokban.....	18
I.1. Kritikai menedzsment elméletek.....	18
I.1.1. Denaturalizáció, anti-teljesítmény-orientáltság és reflexivitás a kritikai menedzsment elméletekben	23
I.1.2. Különböző irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben.....	26
I.1.2.1. Kritikai elmélet, posztmodern és kritikai realizmus	27
I.1.2.2. Törésvonalak a kritikai menedzsmentelméletekben	30
I.2. A kritikai elmélet	35
I.2.1. A Frankfurti Iskola kialakulása és története.....	35
I.2.2. A kritikai elmélet három fő szociológiaelméleti pillére.....	37
I.2.3. Meghatározó gondolati ívek a kritikai elméletben	42
I.2.4. Habermas társadalomelmélete.....	46
I.2.4.1. Rendszer és életvilág	48
I.2.4.2. Az életvilág gyarmatosítása	56
I.3. Kritikai elmélet a szervezetenkutatásokban.....	59
I.3.1. Szervezeti ideológia és/vagy szervezeti kommunikáció	61
I.3.2. A vállalat mint gyarmatosító erő	66
I.3.3. A menedzsment mint gyarmatosító erő	71
II. rész: Kritikai emberi erőforrás menedzsment.....	74
II.1. Főáramú és kritikai megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben.....	74
II.1.1. Tipológiák az emberi erőforrás menedzsment tudományterületéről.....	74
II.1.2. Főáramú megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben.....	77
II.1.3. Kritikai megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben.....	84
II.2. Az emberi erőforrás menedzsment habermasi elemzése	92
II.2.1. Az emberi erőforrás menedzsment történeti elemzése.....	93
II.2.1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődési története	93
II.2.1.2. A kapitalizmus válságtendenciái	96
II.2.1.3. Az emberi erőforrás menedzsment mint megoldási kísérlet a legitimációs és motivációs válságra.....	98
II.2.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe az életvilág újratermelésében	100
II.2.2.1. A munkahelyi kultúra habermasi megközelítésben.....	102
II.2.2.2. A munkahelyi közösség habermasi megközelítésben	104
II.2.2.3. A munkahelyi identitás és motiváció habermasi megközelítésben	106
II.2.2.4. Összegzés	108
III. rész: A vállalati karácsony kritikai elemzése	109
III.1. A vállalati karácsony mint kritikai kutatási téma.....	109
III.2. A karácsony mint társadalmi ünnep	110
III.3. A karácsony mint vállalati ünnep	111
IV. rész: Módszertan	116
IV.1. Kutatási cél és kérdések	116

IV.2. Kritikai etnográfia	117
IV.3. Mintaválasztás és az adatgyűjtés módszere	119
IV.3.1. Résztvevő megfigyelés	122
IV.3.2. Kvalitatív interjúk.....	124
IV.3.3. Kiegészítő adatgyűjtési technikák	126
IV.4. Az adatelemzés módszere	126
IV.5. A kutatás érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága.....	129
IV.6. A kutatás etikai kérdései	133
V. rész: Az esettanulmány eredményeinek bemutatása: családbarát karácsony a Mérnök vállalatnál	135
V.1. A cég bemutatása.....	135
V.1.1. Az alapítási történet és vállalatcsoporttá válása	135
V.1.2. A formális szervezeti struktúra kulturális hatásai	138
V.1.3. A szervezeti kultúra	139
V.1.3.1. Családbarátság.....	139
V.1.3.2. Biztonság, aminek ára van	140
V.1.3.3. Konzervatív értékrend.....	141
V.1.3.4. Multisodás	142
V.1.3.5. Szakmakultúra: mérnök-elitizmus	143
V.2. Mérnökök karácsonya	143
V.2.1. A karácsonyi időszak	144
V.2.2. A Mikulás ünnepség	146
V.2.3. A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei	150
V.2.3.1. Kulcsín: helyszín és megjelenés.....	151
V.2.3.2. Üdvözlés.....	155
V.2.3.3. Vezetői beszédek.....	157
V.2.3.4. Díjak.....	161
V.2.3.5. Vacsora.....	163
V.2.3.6. Tombola	164
V.2.3.7. Karneváli elemek: zene, tánc, alkohol	165
V.2.3.8. Karácsonyi ajándékok	167
V.2.3.9. A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei – összegzés.....	168
V.3. A vállalati karácsony jelentésrétegei	168
V.3.1. Családbarát munkahely és munkabarát család.....	169
V.3.1.1. Családias együttlét	169
V.3.1.2. Mint egy nagycsalád	172
V.3.1.3. A hagyományos nemi szerepek megerősítése.....	173
V.3.1.4. Kívülállók karácsonya.....	176
V.3.1.5. Családbarátság a hétköznapiakban: párhuzamok és ellentmondások ...	180
V.3.2. A karácsonyi ajándékozás.....	182
V.3.2.1. A karácsonyi parti és a Mikulás-nap mint ajándék	182
V.3.2.2. Jótékonyosság	185

V.3.2.3. Munkavállalók karácsonyi ajándéka	186
V.3.3. Karácsonyi karnevál.....	186
V.3.4. A vállalati karácsony jelentésrétegeinek összefüggésrendszere	188
VI. rész: Következtetések.....	192
VI.1. A rendszer és életvilág határán keletkező feszültségek manifesztációja a vállalati karácsonyon keresztül.....	192
VI.1.1. Kulturális újratermelés: a „karácsony” szó értelmi kiüresedése a vállalati közegben	192
VI.1.2. Közösségi integráció: gyenge kötődésű társas kapcsolatok	194
VI.1.3. Szocializáció: identitásszabályozás	196
VI.1.4. Karácsonyi képmutatás: a torzított kommunikáció rendszere.....	198
VI.2. Az elméleti és a kutatási eredmények relevanciája	199
VI.3. A kutatás korlátai és további kutatási irányok	200
Hivatkozások jegyzéke.....	203

Ábrák, táblázatok és mellékletek jegyzéke

1. ábra: A disszertáció felépítése.....	14
2. ábra: Irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben	34
3. táblázat: A nyelvileg közvetített interakció tiszta típusai	51
4. táblázat: Az újratermelési folyamatok hozzájárulása az életvilág szerkezeti összetevőinek fenntartásához.....	53
5. táblázat: A kölcsönös megértésre irányuló cselekvés újratermelési funkciói.....	54
6. táblázat: Az újratermelési zavarokat, patológiákat kísérő válságjelenségek	55
7. táblázat: A kései kapitalizmus válságai	96
8. ábra: A Mérnök vállalatcsoport.....	137
9. táblázat: A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei.....	168
10. ábra: A vállalati karácsony metaforáinak összefüggésrendszere	189
1. számú melléklet: Habermasi kutatások az emberi erőforrás menedzsment, szervezeti magatartás és kultúra területén.....	214
2. számú melléklet: Habermasi kutatások a menedzsmenttudományok területén	216

Bevezetés

Dolgozatomban az emberi erőforrás menedzsment ún. puha gyakorlatainak kritikai elemzését kíséreltem meg. Ennek során a Magyarországon kevésbé elterjedt kritikai menedzsment elméletek irányzatára építkezem. Bár utóbbi a magyar menedzsmenttudományok területén még újszerű témának számít, az irányzat a nemzetközi gazdaságtudományi életben az elmúlt húsz évben látványos fejlődést mutatott. Néhány társadalomkritikával foglalkozó kutatói munka, publikáció megjelent a hazai gazdaságtudományi kutatás területén is (Bokor és Radácsi 2006; Csillag 2011; Gelei 2005; Glózer 2011; Nagy és Primecz 2010; Pataki és Radácsi 2000; Pataki és Szántó 2011; Primecz 1999; Primecz 2003), sőt, a kritikai megközelítések a Budapesti Corvinus Egyetem Szervezetelméletek tantárgya keretében az oktatásban is már hosszú ideje megjelennek. Ennek ellenére a magyar nyelvű szakirodalom igen töredékes, továbbá a célzottan kritikai menedzsmenttel foglalkozó kutatói munkának nincsen hagyománya.

Ezt a hiányt azért tartom fontosnak pótolni, mert úgy tűnik, hogy Magyarországon a kapitalizmusba való átmenet elmúlt húsz évében a gazdasági elit és értelmiség döntő többsége csak keveset foglalkozott az éppen a kapitalista rendszer működéséből fakadó társadalmi problémákkal¹. Miközben azzal voltunk elfoglalva, hogy a nyugattal szembeni hátrányunkat a gazdasági növekedés terén behozzuk, és a versenyképesség kulcsának tekintett haladó menedzsment eszközök elterjedjenek, Mintzberg (1989) a rendszerváltás évében a következő fejezettel zárja népszerű menedzsment könyvét: „Society has become unmanageable as a result of management” (Társadalmunk menedzselhetetlenné vált a menedzsment eredményeképp). A nyugati világ gondolkodói közül többen is felhívták rá a figyelmet, hogy a közép-kelet-európai országok nem kerülhetik el a nyugati kapitalista társadalmak problémáit, például a társadalmi egyenlőtlenségek növekedését és a mélyszegény rétegek ezzel együtt járó kialakulását, a fogyasztásorientáltságból fakadó társadalmi betegségeket, a növekvő környezetszennyezés problémáját, a gazdasági érdekek egyeduralkodása miatt jelentkező legitimációs és motivációs válságot, a hagyományok és a szimbolikus jelentésvilág

¹ Mindenképpen meg kell említenem azonban a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a vállalati/üzleti etika területén végzett kutatómunkát, amely noha nem feltétlenül társadalomkritikai alapállásból, de jelentősen hozzájárult a gazdasági fejlődés környezetre és társadalmi/egyéni jól-létre, boldogságra gyakorolt hatásainak vizsgálatához (Angyal 2009; Boda és Radácsi 1997; Matolay 2010; Pataki és Radácsi 2000; Radácsi 1999; Zsolnai 2001).

áruvá tételét, stb.. (lásd például Mintzberg, Deetz vagy Habermas munkáit). Mindez arra figyelmeztet, hogy a magyar közgazdász értelmiségnek döntő szerepe van abban, hogy milyen társadalmat épít, és megpróbál-e a nyugati világ kárán tanulni a sajátja helyett.

A közgazdász értelmiség szemléletének formálásában pedig nagy felelősség terheli a gazdaságtudományi kutatók-oktatók vállát. Ezzel a dolgozattal számukra szeretnék egy új, interdiszciplináris és európai perspektívát kínálni a munkaszervezetek és a menedzsment elemzéséhez, amely megtöri az amerikai menedzsmenttudományok egyoldalú befolyását. Kritikai nyelven szólva: a magyar gazdaságtudományi kutatói-oktatói közösség emancipációjához szeretnék hozzájárulni.

Az emancipációt a kritikai elmélet² rendszerint két lépcsőben kísérel meg elérni, az első lépcső a leleplezés és feltárás, amely többnyire elméleti síkon megfogalmazott bírálatban testesül meg, míg a második lépcső a transzformáció, amely inkább a gyakorlati működés megváltoztatására irányul. Ez a disszertáció az első lépcső megtételére invitálja Olvasóit, és a mind hazai, mind nemzetközi szakmai körökben haladónak tekintett, magas elkötelezettséget és magas teljesítményt nyújtó emberi erőforrás menedzsment rendszerek (high commitment/high performance work systems) árnyoldalaira szeretné felhívni a figyelmet. Miközben a menedzsment és a munkaszervezetek sötét oldalára koncentrálok, az ábrázolásom bizonyos szempontból egyoldalú lesz. Nem foglalkozom majd a vállalatok etikus működését, a társadalmi szerepvállalás erősítését és a környezet védelmét szolgáló előremutató vállalati gyakorlatokkal; az ellenállás lehetséges formáival; továbbá a változtatás lehetséges módjaival, például a kritikai-emancipatorikus akciókutatás lehetőségeivel. E témák ugyanis szétfeszítenék a dolgozat kereteit. Kritikai menedzsmentkutatóként ugyanakkor jövőm pályám fontos feladatának tartom, hogy a demokratikus(abb) gyakorlatokat felkaroljam, a tudományos vitába beemeljem, valamint a változásnak akciókutatóként tevékeny részese legyek és az érintettek számára hasznos gyakorlati tudás létrejöttében közreműködjek (Csillag és Hidegh 2011).

Előbb azonban fontosnak tartom az elmúlt húsz év Magyarországon többnyire margószelelen hagyott társadalomkritikába ágyazott szervezetkritika hangjait felerősíteni, mellyel az emancipáció leleplezés/feltárás lépcsőjéhez szeretnék hozzájárulni. A

² A kritikai menedzsmentelméletek és a kritikai elmélet fogalmait a dolgozat későbbi szakaszában tisztázom majd. Most a fogalmi zavar elkerülése érdekében annyit szeretnék rögzíteni, hogy a menedzsmentet érintő kritikámat ebben a dolgozatban a Frankfurti Iskola által képviselt kritikai elméletre építem, amely egy társadalomelméleti irányzat.

kapitalizmusbírálat körüli csendnek a hazai gazdálkodástudományok terén bizonyára több oka van, amelynek feltárása önmagában is érdekes tanulmány alapjául szolgálhat. Sajnálatos módon tény, hogy a kommunista diktatúrában a Frankfurter Iskola tagjainak írásait olvasni legális, mi több, ajánlott volt, és emiatt a frankfurter irányzat a politikai gazdaságtant tanulók többsége számára a marxista-leninista ideológia megtestesítőjévé, a múlt rendszer bűneinek hordozójává vált. Pedig az a politikai rendszer, ami a keleti blokk országaiban megvalósult, rendkívül távol állt a kritikai iskola elképzeléseitől. A 70-es években például a Magyar Tudományos Akadémia Jürgen Habermast tiszteletbeli tagjává választotta, amit ő azzal utasított vissza, hogy nem kíván egy totalitárius rendszer kitüntetettje lenni (Felkai 1993). Bízom benne, hogy ezzel a dolgozattal hozzájárulok ahhoz, hogy a magyar közgazdász értelmiség ismét nyitottá váljon azokra a belátásokra, amelyeket a kritikai irányzat által alkalmazott társadalmi analízis kínál, és képes legyen meghallani az embertelen történelmi múlt terhei mögött a felvilágosodás nagyon is emberi jelszavaiba vetett hit szavát.

A felvilágosodás értékeinek – társadalmi egyenlőség, szabadság és szolidaritás – jegyében a kritikai menedzsment elméletek képviselői különösen fontosnak tartják a marginalizált és elcsendesített hangok megszólaltatását mind a társadalmi, mind a tudományos életben. E kívánságnak ez a dolgozat maradéktalanul eleget tesz, hiszen több szempontból is inkább a kisebbséggel, mintsem a többséggel tart (lásd 1. ábra). A választott szervezetelméleti **paradigma**, a kritikai menedzsment eleve kevésbé ismert terület Magyarországon, de a nemzetközi tudományos életben sem számítják a főáramba. A választott **menedzsmentterületnek**, az emberi erőforrás menedzsmentnek mind a tudományos, mind a gyakorlati szakemberei küzdenek azzal, hogy egyenrangúvá váljék a terület a többi menedzsment területhez képest, hogy a HR megbecsült szakmává váljon, és „stratégiai fontosságát” elismerjék. A vizsgálat tárgyául választott **szervezeti jelenség**, a vállalati karácsony a szervezetkutatók által meglehetősen elhanyagolt, tudományos érdeklődésre érdemtelennek tartott terület. (Ezen enyhít a 2011-ben megjelent karácsonnyal foglalkozó Organization különszám, amelynek bevezető cikke a marginalizált helyzet méltatlanságát tárgyalja Hancock és Rehn (2011)). Végül pedig a választott **kutatási módszertan** kvalitatív, amely ugyan egyre elterjedtebb hazánkban és nemzetközi szintén is, mégsem vívta ki azt a mértékű elfogadottságot, mint a kvantitatív módszertanok alkalmazása (Radácsi 2003).

Ezek a döntések ugyanakkor nem önmagukért való módon születtek. Kutatóként alapvetően az a kérdés foglalkoztat, hogy **vajon a munka világa, a munkaszervezetek hogyan hatnak a társadalom kulturális-szimbolikus szférájára és jelentésvilágára**, hogyan alakítják a közösségi normákat, a szolidaritást, és hogyan befolyásolják az egyén önmagáról kialakított képét, lelkiállapotát, vágyait, meggyőződéseit, morális és spirituális hátterét. Úgy vélem, az emberi erőforrás menedzsment – különösen annak puha megközelítései – egyik legfontosabb feladata és célkitűzése a szimbolikus szféra, a közösségi szolidaritás és az egyéni motivációk és önazonosságok (azaz az ún. életvilág) menedzsmentje.

Az identitás, a közösség és a kulturális tudás megújításának kiemelt színterei a különböző ünnepek, rituálék és ceremóniák. Ezért választottam kutatásom tárgyául az európai kultúrkör történelme során szinte mindvégig egyik legfontosabb ünnepét, a téli napforduló ünnepét, a karácsonyt. A szervezetkutatók talán elhanyagolják ezt a jelenséget, de a hatalom mindenkori szereplői aligha. Az adott kor hatalmi gócpontjai – az egyház, a kommunista párt, majd a vállalatok – mindig is központi szereplőivé kívántak válni az ünnepnek, mindig is befolyásolni kívánták a hétköznapi ember karácsonyhoz kapcsolódó tevékenységeit, szokásait és értelmezéseit. Magyarországon különösen izgalmas, hogy az elmúlt évszázadban a karácsony ünneplése szinte jelképévé vált annak a kettős életvilágnak, amely a kommunista diktatúra alatt kialakult (erről lásd Sík 2010). Janikovszky Éva Decemberi nagylemez c. novellája (2004) keserűdes humorral jeleníti meg, hogy a nevelésen keresztül hogyan hagyományozódnak át a kettős életvilág életstratégiái:

„Hogy mi a különbség a Mikulás meg a Téliapó között, hát tulajdonképpen semmi, illetve a Mikulás az hivatalosan Téliapó, de azért mi itthon Mikulásnak hívjuk, igen, úgy, mint Cucikát az anyukája, pedig ugye Cucikának valójában Szabolcs a neve és nem Cucika. Hogy mit hallottál a templomban? Hát már megint elvitt a dédike? Hogy a Mikulásnak nem a Téliapó az igazi neve, hanem Szent Miklós? Hát ez is igaz, mert tudod, valamikor nagyon régen élt egy szent életű püspök, aki nagyon szerette a gyerekeket és ajándékokat osztogatott nekik. Hát az ő emlékére hívják a Mikulást Mikulásnak. Hogy a püspök az nagyobb ember-e, mint a csúcseszbétkár?” (...)

„Mit akarsz te megkérdezni a Téliapótól, hogy ő miért nem ad ajándékot a Jézuska születésnapján? Ezt akarod te Póstól, a csúcseszbétkártól megkérdezni a szakszervezeti Téliapó-ünnepségen?! Emőke, te engem az örületbe kergetsz, én be se viszlek téged, hát hiába magyarázok neked egy félórát? Hát hogy nem megy a fejedbe, hogy más a szakszervezeti Téliapó és más a Mikulás, és más a püspök és más a csúcseszbétkár, és megint más a karácsony, amit csak itthon ünneplünk, és az csak itthon a Jézuska születésnapja, mert odabent a béke és a szeretet ünnepe! (...) Hát mit lehet ezen nem érteni?”

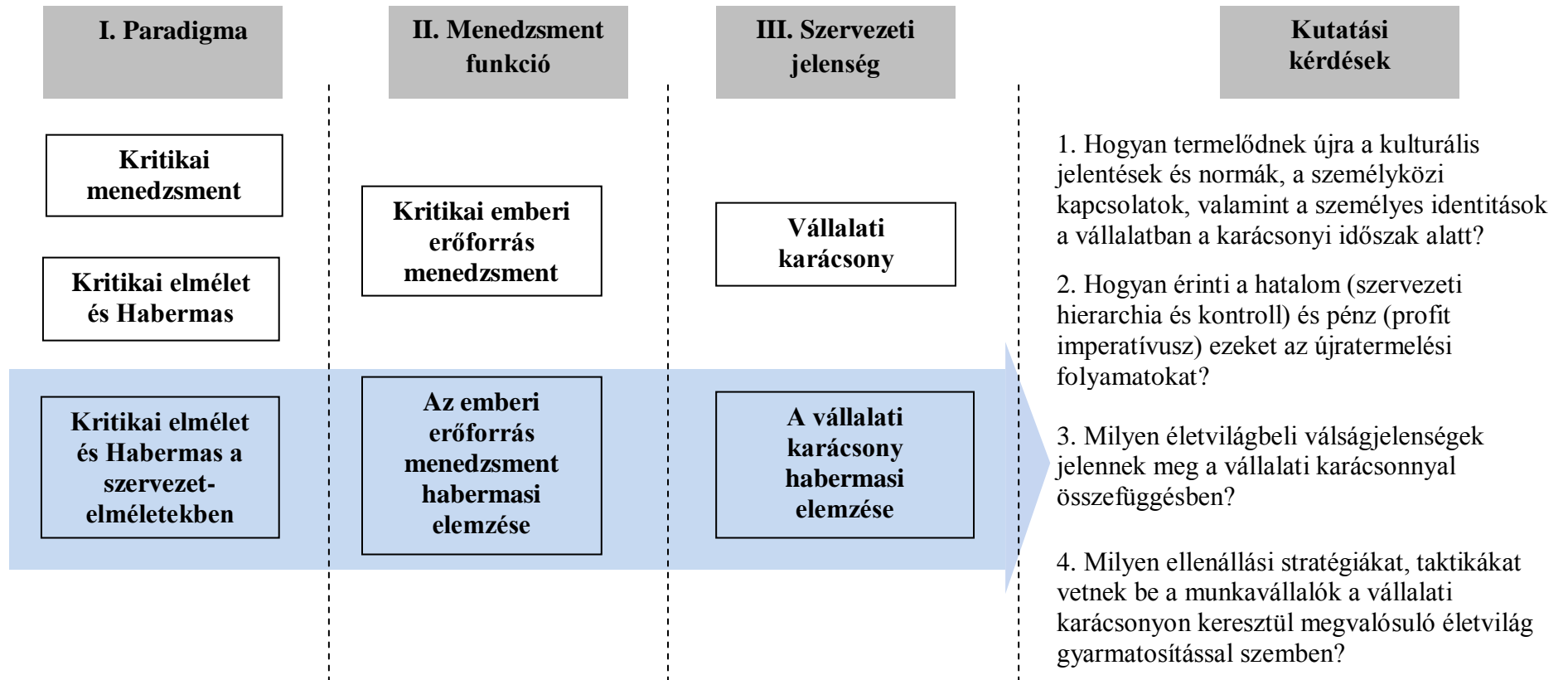
A kommunista karácsony kapitalista ekvivalenséről szóló lemeznek a fogyasztásorientáltsággal, a plázákkal mint a fogyasztás templomaival foglalkozó oldala létezik már. Én ennek a lemeznek a vállalati karácsonyról mint csapatépítésről és identitáskonstrukcióról szóló oldaláról fogok egy „számot játszani” a kutatásomban. A szimbolikus tartomány, jelentésvilág és identitáskonstrukció vizsgálatához pedig a legkonzisztensebb módszertani eszközöket kétségkívül a kvalitatív hagyomány kínálja. A dolgozat felépítését az 1. számú ábrán szemléltetem.

A disszertáció hat fő szerkezeti részre tagolódik:

- az első rész a vizsgálat fogalmi keretét meghatározó kritikai paradigmát mutatja be a szervezetelméletek területén;
- a második rész az elemzési egységet képező menedzsment funkció, az emberi erőforrás menedzsment kritikai megközelítésével foglalkozik;
- míg a harmadik rész a kutatás fókuszában álló szervezeti jelenség, a vállalati karácsony kritikai elemzését mutatja be;
- a negyedik rész a kutatási kérdések megfogalmazását, és a kutatás módszertanának, a kritikai etnográfának bemutatását tartalmazza;
- az ötödik rész a kutatás eredményeit tárgyalja;
- a hatodik rész pedig a kutatási eredmények habermasi elméleti keretbe helyezésével a disszertáció főbb következtetéseit taglalja.

(1) Az **első rész első fejezetében** bemutatom, hogy miben jelentenek mást a kritikai menedzsment elméletek, mint a főáramú menedzsment elméletek, továbbá rövid bevezetést adok a kritikai menedzsment főbb irányzatairól, és a főbb vitás pontokról. Itt az irányzatok egymással szemben megfogalmazott kritikáira is kitérek, ezért nem szentelek a későbbiekben külön fejezetet a kritikai elmélet és Habermas kritikájának. A *második fejezetben* egyrészt leszűkítem az elemzés fókuszát, hiszen a továbbiakban a kritikai menedzsment elméleteken belül egy irányzatra, a kritikai elméletre és a hozzá kötődő Frankfurti Iskola munkásságára koncentrálok, ezen belül is a Habermas által képviselt kommunikációelméleti vonalra.

1. ábra: A disszertáció felépítése



IV. Kutatási módszertan

Kritikai etnográfia

- résztvevő megfigyelés
- interjúk
- dokumentumelemzés
- fényképezés

V. Kutatási eredmények

A vállalati karácsony
forgatókönyvi elemei és
szimbólumrendszere

A vállalati karácsony
jelentésrétegei.

Három metafora:

- család
- ajándék
- karnevál

VI. Konklúzió

A vállalati karácsony mint

- az életvilág válságjelenségeire
adott válasz
- kollektív elhárító mechanizmus
- dramaturgiai cselekvés:
manipuláció és öncsalás
- a torzított kommunikáció
rendszere

Másrészt annyiban ki is tágítom az elemzés fókuszát, hogy a kritikai elméletet mint szociológiaelméleti és társadalomfilozófiai irányvonalat tárgyalom, bevezetve azokat a legfontosabb szociológiai fogalmakat, amelyeket a szervezetelméleti elemzés később átemelt. Ebben a fejezetben kerül sor Habermas rendszer és életvilág elméletének részletezésére is, amely a kutatás számára a meghatározó elméleti és fogalmi keretet szolgáltatja. A *harmadik fejezet* pedig a kritikai elmélet szervezetelméleti alkalmazásait helyezi a középpontba. Először egy általánosabb térképet rajzol a kritikai irányvonalhoz kötődő fő kutatási témákról, elválasztva az ideológiakritikai (Frankfurti Iskola első generációjának műveire építkező) vonulatot a kommunikációelméleti (első sorban Habermas társadalomelmélete által inspirált) elemzésektől. A fejezet második része nagyobb teret enged a dolgozat gerincét adó habermasi szerveztelemzéseknek, alaposan bemutatva a vállalatok és a menedzsment életvilágra gyakorolt gyarmatosító hatását.

(2) A **második rész első fejezete** bemutatja, hogy miben jelent mást a kritikai emberi erőforrás menedzsment a főáramú emberi erőforrás menedzsmenthez képest, és elhelyezi a disszertáció témáját a tudományterületen. A *második fejezet* azután célzottan az emberi erőforrás menedzsment habermasi elemzésére koncentrálna, egyrészt történeti perspektívából vizsgálja az emberi erőforrás menedzsment szerepét a kapitalizmus válságtendenciáink kiigazításával összefüggésben, másrészt társadalomelméleti perspektívából vizsgálja az emberi erőforrás menedzsment életvilág újratermelésében és/vagy kolonizációjában betöltött szerepét.

(3) A **harmadik részben** felvezetem az empirikus kutatás tárgyát, amely a vállalati karácsony. Röviden tárgyalom a karácsonyt mint társadalmi ünnepet, rámutatva annak menedzsmenttudományok számára hordozott relevanciájára. Ezután összegzem a vállalati karácsonyról szóló néhány tanulmány tanulságait, valamint elhelyezem azok eredményeit a habermasi elméleti keretben.

(4) Ezt követi a **negyedik részben** az elméleti rész alapján kirajzolódó kutatási kérdések megfogalmazása, melyek a következők:

- Hogyan termelődnek újra a kulturális jelentések és normák, a személyközi kapcsolatok, valamint a személyes identitások a vállalati karácsonyon?
- Hogyan érinti a hatalom (szervezeti hierarchia és kontroll) és pénz (profit imperatívusz) ezeket az újratermelési folyamatokat?

- Megjelennek-e életvilágbeli patológiák a vállalati karácsony gyarmatosító potenciáljával összefüggésben?
- Milyen ellenállási stratégiákat, taktikákat vetnek be a munkavállalók a vállalati karácsonyon keresztül megvalósuló életvilág gyarmatosítással szemben?

Ezután a választott módszertan, a kritikai etnográfia bemutatása következik, majd a konkrét kutatás módszertani döntéseit tárgyalom részletesen.

(5) Az **ötödik részben** bemutatom az empirikus kutatás eredményeit. Az első fejezet témája a szervezeti kontextus. A második fejezet azt mutatja be, hogy hogyan jelenik meg a karácsony a vizsgált szervezetnél: a karácsonyi időszak, a Mikulás-nap, valamint a vállalati karácsonyeste forgatókönyvi elemeinek jellemzését tartalmazza. A harmadik fejezet a vállalati karácsony hivatalos és rejtett jelentésrétegeit vizsgálja.

(6) A **hatodik részben** a kutatási eredményeket elhelyezem a habermasi elméleti keretben, valamint kiemelem a disszertáció főbb tudományos hozzájárulásait. Ezt követően a kutatás korlátait és a további lehetséges kutatási irányokat tárgyalom.

Jelen disszertáció célközönségének elsősorban a magyar emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó egyetemi oktatókat és kutatókat tekintem, másodsorban pedig a nemzetközi kritikai menedzsmenttel foglalkozó tudósok közösségét. Választásom tudatos döntés eredménye, amely a kritikai menedzsmentelméletek emancipatorikus irányultságával van összhangban. Elsősorban a hazai gazdaságtudományi közösséggel kívánok párbeszédbe lépni, és elsősorban a hazai menedzsmentoktatás fejlesztéséhez kívánok hozzájárulni azzal, hogy magyar nyelven is elérhetővé teszem azt a tudást, amely az angolszász üzleti iskolák diákjai számára anyanyelvükön rendelkezésre áll. Tudomásom szerint magyar nyelven nem született még a kritikai menedzsmentelméletek illetve a kritikai emberi erőforrás menedzsment területét összefoglaló, és a területen kutatási irányokat megmutató mű.

További célom a disszertációban, hogy az emberi erőforrás menedzsment habermasi megközelítését részleteiben kidolgozzam, s azt egy empirikus kutatásban alkalmazzam. A kritikai és habermasi megközelítésekre építő tanulmányok közül kevés az, amelyik empirikus kutatásra vállalkozik, ezért a rendszer és életvilág viszonyrendszerének empirikus feltárása szervezeti kereteken belül fontos hozzájárulást jelenthet majd a nemzetközi szakirodalomhoz is.

I. rész: A kritikai paradigma a szervezetkutatásokban

I.1. Kritikai menedzsment elméletek

Kutatási témám szélesebb menedzsmenttudományi és szervezetelméleti háttérét a kritikai menedzsment irányzat adja, amelynek akadémiai diszciplínaként való megjelenését, más szóval intézményesülését, Mats Alvesson és Hugh Willmott Critical Management Studies c. könyvének (1992)-es megjelenéséhez kötik – noha e munka megszületését számos, a témához köthető kutatói tevékenység és publikáció előzi meg (erről lásd Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009; Hancock 2008).

Disszertációm első fejezetében a kritikai menedzsment rendkívül sokszínű területének rövid bemutatására vállalkozom, melyben egyúttal igyekszem megvilágítani a különböző megközelítések közös és eltérő vonásait. A kritikai menedzsment e sokszínűségének egyik oka a viszonylag széleskörű szociológiaelméleti és tudományfilozófiai érdeklődés, melyből ezen munkák inspirációt merítettek. A kritikai menedzsment elméletek (továbbiakban KME, ahogyan azt Primecz (2008) bevezette) esernyő fogalomként ölelik fel a kritikai realista, feminista, posztmodern, posztstrukturalista, posztkolonialista irányzatokat, valamint a munka-folyamat elméletet (labor process theory), a dekonstrukcionizmust, a környezetvédelemmel foglalkozó kutatásokat, és végül a Frankfurti Iskolára építő kritikai elméletet (Alvesson és Willmott 2003a; Duberley és Johnson 2009; Fournier és Grey 2000). Közös kiindulópontjuk, hogy a menedzsmenttel valami probléma van (Fournier és Grey 2000). **A KME célja, hogy a menedzsment elméletek társadalomfilozófiai alapjainak illetve kulcstémáinak kritikai reflexióját megalapozza, valamint hogy a menedzsmentelméletek és –gyakorlatok újragondolásához, fejlesztéséhez egyaránt hozzájáruljon** (Alvesson és Willmott 2003a).

A továbbiakban lépésről lépésre mutatom be az Olvasónak a kritikai menedzsmentelméletek tudományos (és gyakorlati) küldetését, illetve azon lényegi jellemzőit, amelyek egy táborba szervezik ezt a rendkívül diverz elméletcsoportot.

- Először a **menedzsment** jelentésével foglalkozom, mely a kritika központi tárgyát képezi a KME számára.
- Majd áttekintem azt a történeti folyamatot, amelyben a **menedzsment elméletek** fejlődése, terjedése elvezetett a kritikai hangok megjelenéséig.

- Végül pedig ismertetem azokat a lényegi vonásokat, amelyek a **kritikai menedzsmentelmélet** irányzatot kritikaivá teszik.

(1) Parker (2002) a **menedzsment** háromféle meghatározását adja. A menedzsment értelmezhető (1) mint főnév: vezetők csoportja, akik egy ipari vállalkozást irányítanak; (2) mint ige: a menedzsment aktusának folyamata, készség ötletek produkálására, ügyek kezelésére, stb.; továbbá (3) mint akadémiai terület, amely a vezetés és szervezés kérdéskörével foglalkozik, és oktatási intézmények keretein belül is megjelenik (Parker 2002). Alvesson és Willmott (1996) rámutat, hogy a menedzsment jellemzően technikai funkcióként értelmeződik: minden komplex rendszernek megkülönböztetett eleme a menedzsment, és ezt a funkciót célszerű szakértők kezébe adni. Child (1969, In: Alvesson és Willmott 1996) és Hales (1993, In: Alvesson és Willmott 1996) munkáira építve felhívják a figyelmet arra is, hogy a menedzsment nem választható el attól a társadalmi helyzettől, amelyben kialakult, és nem tekinthető pusztán semleges technikai tevékenységnek: a menedzsment szerepe a munkaszervezetek különböző formáinak fenntartása, fejlesztése és ellenőrzése, amelyek konzerválják a társadalmi-gazdasági hatalom egyenlőtlenségeit mind a magán-, mind a közsférában.

A menedzsment társadalmi és történelmi beágyazottságát figyelembe véve Parker (2002) azt a kérdést járja körül, hogy a nyugati társadalmakban miért tekintjük a menedzsmentet a fejlődés útjának, és miért viszonyulunk hozzá pozitívan, azaz a menedzsment ideológiai hátterét kívánja feltárni. A menedzsmentet egy új civilizációs folyamatnak és egy új civil vallásnak is tekinti. A nyugati társadalmakban a fejlődés tulajdonképpen megegyezik azzal a törekvéssel, hogy a természeti világot – és az emberi természetet – a lehető legszorosabb mértékben tudatos emberi kontroll alá vonjuk. A társadalom ebbéli törekvésében a legmegfelelőbb eszköznek a menedzsment tűnik. Éppen ezért a fejlődés részeként értelmezzük a tudatos tervezésnek, a koordinációs és kontroll stratégiáknak, tehát magának a menedzsmentnek a megjelenését is. Ráadásul a menedzsmentet a korábbi korok ellenőrzési módszereivel összehasonlítva demokratikusabbnak és transzparenssebbnek, tehát a modern kor (nyugati kultúrákra jellemző) értékeivel összhangban levőnek tekintjük. (Parker 2002)

Összefoglalva, a modern társadalmi fejlődés ideológiai tartalma: a káosz és a rendezetlenség legyőzése a menedzsment eszközeinek alkalmazásával a szervezetekben (Parker 2002). Ahogy már Saint-Simon korai érveléséből is kitűnik, a szervezeti menedzsment eszközök történelmileg összefonódtak a dolgok feletti

hatalomgyakorlással: a szervezeteket tudományos elvek mentén kell irányítani, melyeket a menedzsmenttudományok termelnek ki, minél inkább függetlenül az emberi akarattól (Wollin, 1961 In: Reed 1999).

(2) Ezzel elérkeztünk a második lépcsőhöz, a menedzsment tudományos alapjai, a **menedzsmentelméletek** tárgyalásához. A menedzsmenttudományok általánosan elfogadott alapvető célja, hogy hozzájáruljanak a menedzsmenteszközök tudományos alapokon nyugvó javításához, és a jobb (hatékonyabb, eredményesebb) menedzsment megteremtéséhez. E nézet szerint a menedzserek a racionalitás hordozói, és a tudományos tudástermelésnek támogatnia kell a menedzsereket abban, hogy még racionálisabb módon tudjanak cselekedni (Alvesson és Willmott 2003a) – mely nézetben tulajdonképpen a Parker (2002) által új civil vallásként aposztrofált ideológiai tartalom tükröződik vissza. Ennek eredményeként azonban *a menedzsmentről való tudás inkább a menedzsmentért való tudássá válik*, tehát egyoldalú, látszólag semleges és technológiai, de valójában politikai tartalommal súlyosan terhelt tudás jön létre. A menedzsmentelméletek arra a (vitatható) feltételezésre építenek, hogy a menedzserek a munkások, az alkalmazottak és a fogyasztók közös érdekét szolgálják, amely megteremti a menedzsment és a menedzsmenttudományok számára is a legitimációt (Alvesson és Willmott 2003a).

A következőkben arra koncentrálunk, hogy hogyan alakult ki a főáramú menedzsmentelméletek fenti céljával szembehelyezkedő kritikai irányzat. E menedzsmenttörténeti fókusz lesz a segítségünkre abban, hogy a kritika tárgyát illetve a kritikai irányzatok kialakulásának hátterét megértsük. A történeti beágyazottság vizsgálata egyébként is fontos szempont a kritikai kutatásoknál – mely szerint elméleteink mint a világ értelmezésének módjai tulajdonképpen történeti-társas konstrukciók –, és e dolgozat végső soron kritikai szellemben íródik. Fournier és Grey (2000) kiváló összefoglalóját adja a KME, mint brit³ akadémiai terület megszületésének, melyben egyúttal a menedzsmentelméletek történetével is foglalkoznak. A KME kialakulása történeti feltételeinek elemzéséhez a hátteret a menedzsmenttudományok és a brit üzleti iskolák (business school-ok) intézményesülési folyamatának vizsgálata adja, ezzel foglalkozunk a továbbiakban.

³ Alapvetően az Egyesült Királyság tekinthető a KME szellemi otthonának, noha mára már sokkal inkább nemzetközivé vált a terület, és számos más országban is vannak húzónevei a KME-nek (Hancock, 2008)

A menedzsment, mint társadalmi tevékenység a késő 1700-as és a kora 1800-as években jelent meg az akadémiai diskurzusban. A szerzők véleménye szerint mindig is jelen volt egyfajta kritikai attitűd a menedzserek szerepével kapcsolatban, még Adam Smith is felhívta a figyelmet a menedzserek oportunizmusának potenciális veszélyeire: „A részvénytársaságok igazgatóitól (...) nem várható el, hogy ugyanazon elővigyázatossággal vigyázzanak a mások pénzére (...)” (Smith, 1776/1904:233, In: Fournier és Grey 2000, 9), melyet a megbízó-ügynök probléma egy korai megfogalmazásának tekinthetünk. A szerzőpáros **három fontos történelmi tendenciát azonosít** a menedzsmenttudományok fejlődésével kapcsolatban az Egyesült Királyságban, **amelyek hozzájárultak a KME virágzásához**.

Az első ilyen történelmi jelentőségű esemény a **New Right** megjelenése, amely a közsféra menedzsserializálását támogatta, és ezzel hozzájárult a menedzseri hatalom korlátlan növekedéséhez. Jellemző volt az az erős hiedelem, hogy a menedzserek a való világról létező privilegizált tudás letéteményesei. Ennek megfelelően a hatékonyság és az elszámoltathatóság elveinek alkalmazása mindenképpen kívánatos a közsférában, és a kormány által támogatandó. Ezzel egy időben ugyanakkor a menedzsmentre sokan nem csupán az irányítási kérdések megoldásaként, hanem a problémák forrásaként is tekintettek. (Fournier és Grey 2000)

A KME elterjedésének második történelmi feltétele volt a **menedzsment mint gyakorlat nem kielégítően megalapozott tudományos háttére és elégtelen érvényessége**. Fournier és Grey (2000) megjegyzi, hogy ez a legitimációs hiány inkább az egyetemi oktató és kutatók számára jelent problémát, semmint a menedzserek számára. Ennek az oka meglátásom szerint a két társadalmi csoport eltérő legitimációs igénye. A menedzserek legitimációs bázisát a profitabilitás adja (eredményesség a kauzális magyarázat szükségszerűsége nélkül), míg az akadémiai világ legitimációs bázisa a jól megalapozott tudományos érvelésen nyugszik (az eredményesség kauzális magyarázata). Számos kísérlet létezik ugyan arra, hogy a menedzsmenttudomány tudományos alapjait letegyék matematikai és statisztikai eszközök alkalmazásával – sőt, néhány tudós amellet érvel, hogy a menedzsment már a kuhni értelemben vett normáltudományos módon működik (Donaldson 2005) –, azonban még ezek a munkák sem adnak választ arra a vitatható kérdésre, hogy a profitteremtés valóban a társadalom közös érdeke-e, és valóban elvezet-e a társadalmi jólléthez.

A KME elterjedését lehetővé tevő harmadik történelmi körülmény **az üzleti iskolák helyzete** az Egyesült Királyságban (bővebben lásd Fournier és Grey 2000), valamint az, hogy az Egyesült Királyságbeli társadalomtudományokban **kevésbé volt egyeduralkodó a pozitivista irányzat**, mint az Egyesült Államokban. Ezért ez a társadalomtudományi háttér termékeny talaj volt a KME számára. Ehhez járult hozzá az, hogy a New Right miatt a többnyire baloldali szellemiséget képviselő társadalomtudósok az üzleti iskolákba vándoroltak, mert itt több finanszírozási forrást találtak a kutatásaikhoz (Fournier és Grey 2000). Így a menedzsmenttudományok éppen születőben levő kritikai irányzata – az általuk képviselt erős filozófiai és szociológiaelméleti alapok miatt – képes volt arra, hogy pótolja a hiányzó tudományos legitimációs bázist az üzleti iskolák számára, és lehetővé tegye az akadémiai szférába való belépést (Grey és Willmott 2005).

(3) A **kritikai menedzsmentelméletek** mint irányzat a menedzseri gyakorlat és tudás problematizálása iránt elkötelezett, és a menedzsmenttudományok érdeklődési körének a kritikai perspektíva bevonásával való bővítése mellett érvel (Alvesson és Willmott 2003a).

Fournier és Grey (2000) megállapítása szerint nincs egyetlen jó módszer arra, hogy elhatároljuk egymástól a kritikai és a nem kritikai irányzatokat. Ez már csak azért is nehézségekbe ütközik, mert az akadémiai világban a kritikus hozzáállással végzett alapos vizsgálat kulcsfontosságú, és ebben az értelemben a kritikai menedzsmentelméletek csupán egy üres kategória lenne (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009), mint ahogy e félreértéssel magam is gyakran találkozom munkám során. Ezért az alábbiakban összefoglalom azokat a törekvéseket, amelyek megkísérelték tisztázni azt, hogy mit jelent pontosan a kritikai ebben a szóösszetételben, mivel szemben fogalmazódik meg a kritika, és milyen intellektuális gyökerekből táplálkozik.

A KME képviselői szerint a menedzsmenttudományok főáramát képviselő kutatások és publikációk egy egyre inkább szolgálatkész és kontrollálható munkavállaló, illetve fogyasztó képét termelik ki. A menedzsment túlságosan potens, és akár pusztító hatású is lehet (Alvesson és Willmott 2003a), hiszen túl nagy befolyásra tett szert a mindennapi életünk felett, kiszorítva bármilyen spontaneitást (Hancock és Tyler 2004). A vállalat felülmúlta társadalmi jelentőségében az államot, a családot, a helyi és morális

közösségeket: személyes identitást nyújt, strukturálja az időnket, befolyásolja az oktatást és a tudományos gyakorlatot; a cégek reklámtevékenysége megerősíti a társadalmi nemmel (gender) kapcsolatos sztereotípiákat, problematizálja az identitásokat, és bizonytalanná teszi az önértékelést (Deetz 2003). A menedzsment domináns elméleti megközelítései és gyakorlati megvalósulásuk gyakran a társadalom elit csoportjainak érdekét helyezik előtérbe, kárt okozva a hátrányos helyzetű csoportoknak. Ezért a KME tagadja azt a főáramú nézetet, hogy a szervezetek és a menedzsment önmagunkban a társadalmi koordináció racionális eszközei lennének, s inkább azok elnyomó, elit-ideológiát – menedzsmentserializmust – hordozó szerepét hangsúlyozza (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). Természetesen nem csak a nagy szervezetekben jelenik ez meg, és nem minden szervezet menedzsmentserialista (Parker 2002). A probléma inkább az, hogy „azok a szavak, amelyek a szervezeti eszköztár részét jelentik – pl. koordináció, kooperáció, barter, participáció, közösség, demokrácia, állampolgárság, csere – jelentős mértékben erodálódtak, marginalizálódtak, vagy pedig alárendelődtek a menedzsmentnek” (Parker 2002, 11).

Összefoglalásképp: a kritika tehát egyrészt a menedzsment és a szervezetek gyakorlata, azaz a menedzsmentserializmus ellen irányul, amely képes arra, hogy totalizálja a társadalmi életet. Másrészt pedig a menedzsmenttanok ellen, amelyek a menedzsment potenciális kiszolgálóivá válnak, pozitivista tudományfilozófiai alapokon nyugszanak, és az objektív tudás létét feltételezik.

1.1.1. Denaturalizáció, anti-teljesítmény-orientáltság és reflexivitás a kritikai menedzsment elméletekben

Fournier és Grey (2000) szerint a kritikai menedzsment irányzatok **három fő jellemző fogalom** köré épülnek, melyek

- a denaturalizáció,
- az teljesítmény-elv ellenesség és
- a reflexivitás.

Röviden tekintsük át, mit takarnak ezek a kifejezések.

A *denaturalizáció* az adottnak vélt társadalmi és szervezeti viszonyok természetességét kérdőjelezi meg. A jelenlegi társadalmi rendet fenntartó és a privilegizált csoportok érdekét szolgáló hatalmi viszonyok és szervező elvek – pl. hierarchia, kapzsiság, versenyképesség – konstruált jellegének megvilágítására törekszik (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009; Fournier és Grey 2000). A KME célja a menedzsment

kreatív szerepének megvilágítása a privilegizált érdekek, a rejtett társadalmi értékek és normák, valamint a hatalmi viszonyok kialakításában; továbbá az elnyomás rejtett struktúráinak feltárása (Duberley és Johnson 2009). A természetesnek vett társas viszonyok általában a hasonló típusú mondatokban érhetők tetten: „Ez a dolgok rendje. Nincs más lehetőség.” – a KME ezekkel a kijelentésekkel szemben támaszt kihívást (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). A KME irányzatok osztják a tudományos eredmények objektivitásával és semlegességével kapcsolatos kételyeket (Willmott 2005). A közös álláspont az, hogy minden tudás társadalmilag konstruált (Duberley és Johnson 2009), ezért a tudástermelés és a hatalom összefonódása kiemelt téma különösen a Foucault munkásságára építő tanulmányokban.

A *teljesítmény-orientáltsággal* való szembenállás mögött a kapitalista társadalmi-gazdasági berendezkedés legitimációs alapjának megkérdőjelezése húzódik meg. Ez a teljesítmény-elv alapján működő társadalmi rend csupán egy új meritokráciát (Parker 2002) termel ki. A társadalom jelen rendjébe ágyazott főáramú menedzsmentelméletek alapvetően olyan tudást termelnek, amely a termelés hatékonyságának maximalizálásához járul hozzá, másképpen fogalmazva a tudást az eszköz-cél kalkuláció mentén ragadják meg. A KME a technikai-instrumentális gondolkodást bírálja, és tagadja a hatékonyság elsődlegességét a szervezetekben. A modern társadalmakban az uralkodó racionalitási kritérium az instrumentális, mely a cselekvések ésszerűségének megítélését egy morálisan semleges szférába helyezi (Habermas 1994a). Ez a gondolkodási stílus figyelmen kívül hagyja a tudományos és menedzséri tevékenység politikai természetét, amely a hatalommal és a moralitással szembeni vakáshoz vezet. Az eszközelvű gondolkodás hegemoniája a szervezetek világában számos társadalmi, társadalomlélektani patológiás tünetet eredményez. Illusztrálásképp: az ember és a természet eszközként való kezeléséből (Habermas 1994a) fakadó etikai problémák, környezeti problémák, gender problémák, embertelen pszichés és/vagy fizikai környezetben végzett munka. Ezeket a problémákat a kritikai elmélet szükségtelen szenvedésként definiálja, amely fogalomra a későbbiekben még visszatérünk. Ennyiben tehát a teljesítmény-elv ellenesség a denaturalizáció egy speciális eseteként is értelmezhető, amely a természetesként kezelt instrumentális társas viszonyok megkérdőjelezését szorgalmazza (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). A KME a tudomány elszámoltathatóságának fontosságát hangsúlyozza annak megakadályozására, hogy a tudomány a menedzsment szolgálóleányaként működjön.

Természetesen a KME nem ellenzi a hatékonyságot csupán elvi síkon, hanem az ellen emeli fel a hangját, ha a hatékonyság kizárólagos és egyedüli céllá válik. A hatékonyság ebben a gondolkodási stílusban is értelmezhető, de más jelentést nyer, csak egy morálisan helyes cél hatékony elérése lehet fontos: pl. egy (morális értelemben vett) jobb világot teremteni vagy véget vetni a kizsákmányolásnak (Fournier és Grey 2000). A *reflexivitás* elsősorban módszertani és filozófiai síkon kerül előtérbe, de a kritikai önreflexió egyúttal a társadalmi rend megváltoztatásának eszköze is lehet. A fent tárgyalt denaturalizáció eszköze a kritikai önreflexió, amelynek során felismerjük a szervezetben jelen levő elnyomó mechanizmusokat, és saját szerepünket ezek fenntartásában. A KME a főáramú menedzsment reflexívvé tételének fontosságát hangsúlyozza mind az elmélet, mind a gyakorlat szintjén (Fournier és Grey 2000). Hiszen a menedzsmentelméletek többnyire a normáltudományos működést követik (Willmott 2005), és nem foglalkoznak a tudományfilozófiai háttérrel, módszertani alapfeltevéseikkel és azok alternatíváival, s ily módon nem teszik explicitté pozitivista mibenlétüket.

A fent bemutatott jellemzés nagy hatással volt a kritikai menedzsment irodalomra, ugyanakkor vitákat is generált ellentmondásossága miatt (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009), melyek közül a legjelentősebb Thompson (2005) vitairata. E vitairatra Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) válaszolnak, és tulajdonképpen minden fő vitás ponton védelmükbe veszik Fournier és Grey (2000) rendszerezését, egy ponton továbbfejlesztést javasolva. Thompson (2005) először is azt kritizálja, hogy számos társadalomelmélet nyugszik alapvetően a denaturalizáció és a reflexivitás elvein, ez nem csupán a KME jellemzője. Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) szerint ugyanakkor a denaturalizáció és a reflexivitás jelentéstartalma a kritikai menedzsmentelméletekben szorosan összefonódott a radikális változtatás szándékával, hiszen mindkettő egyben az emancipáció eszköze is. Másodszor Thompson (2005) szerint nem minden KME-be sorolt irányzat esetében központi jelentőségűek a fent felsorolt jellemzők, különösen a teljesítmény-elv ellenesség nem illeszkedik például a kritikai realizmus elveihez, amely eleve elutasítja a gyakorlati hatásra törekvést. Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) megvédik Fournier és Grey (2000) álláspontját ezzel kapcsolatban is, mert felhívják a figyelmet arra, hogy a bírálat a technikai értelemben vett teljesítmény dominanciájára vonatkozik, valamint arra, ha a gyakorlati hatást csupán hatékonyságra redukálják.

Ezzel együtt elismerik, hogy a teljesítmény fogalmának árnyalására van szükség. Ehhez a Spicer, Alvesson és Kärremann (2009) által kidolgozott tipológiát ajánlják, amely különbséget tesz a technikai és a kritikai teljesítmény (performativity) között. Az előbbi a szűken vett, instrumentális teljesítményt jelenti, míg az utóbbi az emancipatorikus teljesítményre, a kizsákmányolás megszüntetésére és egy jobb világ megteremtésére vonatkozik. A kritikai teljesítményelv a menedzsmenttel kapcsolatos diskurzusban aktív és bizonyos értelemben bomlasztó szerepet tétel fel, és célul tűzi ki az uralommentes kommunikáció elérését, továbbá a mikro-emancipációra törekszik (Spicer, Alvesson, és Kärreman 2009).

A kritikai menedzsment az akadémiai szinten megfogalmazott társadalomkritikán túl **politikai projektként** is értelmezhető (Fournier és Grey 2000), melynek célja lerántani a leplet a társadalmilag konstruált és ideológiai tartalommal átitatott hatalmi viszonyokról. Ennek eszköze a *reflexió és az emancipáció*: felszabadítani az egyént a társadalmi és szervezeti viszonyok, valamint a saját szubjektuma – pseudo-énje (bővebben lásd Fromm 2002) – által konstruált kényszerek alól. A KME arra törekszik, hogy alternatív módokat találjon a szervezetek kialakítására és működtetésére (Duberley és Johnson 2009), valamint támogassa az elhallgattatott vagy kevésbé hangos (értsd: érdekét érvényesíteni kevésbé képes) társadalmi csoportokat (Alvesson és Willmott 2003a). A kritikai reflexió jegyében a KME olyan kérdéseket tesz fel, mint:

- Ki birtokolja az autokratikus pozíciót?
 - Kinek származik nagyobb előnye egy bizonyos társadalmi rétegződésből?
- (Alvesson és Willmott 2003a).

A tekintetben azonban nincs egyetértés, hogy ehhez milyen konkrét cselekvési programot kellene társítani, hiszen maga az emancipálás is egyfajta tudásban lecsapódó hatalmi aszimmetriát tétel fel (lásd a kritikai elmélet posztmodern kritikája: Willmott 2005).

I.1.2. Különböző irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben

Alvesson és Willmott (2003a) amellett érvel, hogy a KME jelenlegi legnagyobb kihívása inkább az, hogy értékelje a közös vonásokat a sokszínű filozófiai és szociológiai alapokon nyugvó irányzatok között, mintsem hogy további erőfeszítéseket tegyen jól körülhatárolt kutatási területek megkülönböztetésére a legitimáció építés és a tudományos szigor megőrzése céljából. Ehhez az állásponthoz kívánok csatlakozni én

is, annál is inkább, mert kevésbé látom gyümölcsözőnek azt az olykor ellenségességbe hajló csatározást, amely a tudományterületen zajlik (a KME-t átható feszültségek természetéről lásd Hancock 2008). A fundamentális kritika immanens része ennek a tudományterületnek, s bár ez egyik oldalról hitelességet kölcsönöz számára, másik oldalról épp a hitelességét ássa alá azáltal, hogy megnehezíti az empirikus kutatást, a gyakorlati cselekvési program kidolgozását és a puszta teoretizálást részesíti előnyben. Ebben a fejezetben kitérek a KME irányzatokat egymástól elkülönítő fő nézetkülönbségekre is, de csupán összegező jelleggel. Nem kívánom viszont leképezni a dolgozatban a teljes elméleti diverzitást, amely a területet jellemzi. Ennek oka, hogy a bevezetőben megfogalmazott céljaimmal összhangban fontosnak tartom azt, hogy bevezetést nyújtsak a kritikai paradigmába és hogy néhány főbb elméleti csapásirányt megkülönböztessenek – azaz egy nagy vonalakban megrajzolt térképet kínáljak a hazai vezetéstudományi közönség számára. A disszertáció szakirodalmi pozicionálásán túl viszont nem látom szükségesnek a részletes ismertetést, hiszen a nemzetközi irodalomban kiváló összefoglaló irodalmak léteznek (Clegg 2005; Jones 2009; Reed 2009; Andreas G. Scherer 2009; Thompson és O’Doherty 2009).

Három fontosabb társadalomfilozófiai elméleti irányzatot tartok érdemesnek bemutatni a KME-n belül: a kritikai elméletet, a posztmodern és kritikai realizmust. A bemutatás után érintem a különböző elméleti irányzatok közötti vitákat. Végül, az összegző gondolatokat követően megindokolom, hogy a dolgozat miért a kritikai elmélet irányvonalán halad tovább.

1.1.2.1. Kritikai elmélet, posztmodern és kritikai realizmus

Először tehát a szervezetkutatások azon irányzatába nyújtok rövid betekintést, amely a **kritikai elméletre**, azaz a Frankfurti Iskola tradícióit követő irányzatra épít. A társadalomfilozófia ezen ágára alapvetően a német behatás jellemző: a német erkölcsfilozófia, Hegel dialektikája, Kant autonómiába és felvilágosodásba vetett hite (Alvesson és Deetz 1998; Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009), valamint Marx kapitalizmusbírálat (amelyet a Frankfurti Iskola második generációja jelentősen meghaladt). Kant a felvilágosodást az önmagunkra kényszerített gyámság alóli felszabadulásként, azaz a tekintély és a mítosz alóli felszabadulásként értelmezte. A kritikai elmélet (továbbiakban KE) felhívja a figyelmet arra, hogy a modernizmus mára maga is mítosszá vált (Alvesson és Deetz 1998), az uralom új formái alakultak ki a modern társadalomban. A kritikai szervezetkutatás azt vizsgálja, hogy a hatalom és az

elnyomás új formái miként kapcsolódnak össze a modern menedzsmentelméletekkel és –gyakorlatokkal. Bírálja például a menedzsmenteszközök ideológiai terheltségét és totalitárius vonásait: azt a folyamatot veszi górcső alá, ahogyan a tömegtermelés és tömegfogyasztás követelményeihez való alkalmazkodás következtében kialakul a sztenderdizált és fogyasztói igényekre szabott egyén (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009).

A KE képviselői szerint, bár a modernista program félresiklott, a racionalitás-értelmezés kitérítésével és a társadalmi-történelmi-politikai konstruktivizmus tudatosításával lehetőség van a felvilágosodásban rejlő pozitív értékek kiaknázására (Alvesson és Deetz 1998). Eszményképe az uralom nélküli, jelenleginél humánusabb, racionálisabb és igazságosabb társadalom és munkahely (Andreas G. Scherer 2009), amelyben a résztvevők képesek és tudják saját sorsukat irányítani (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). Ehhez azonban társadalmi változás szükséges: a hagyományok és intézmények megváltoztatása oly módon, hogy az emberek megszabaduljanak a függőségtől, az alávetettségtől, az elnyomástól (Andreas G. Scherer 2009). E változásban a KE az értelmiségnek, mint a kritikai ész letéteményesének aktív szerepet szán (Alvesson és Deetz 1998). A KE-re jellemző egyfajta normatív-etikai beállítottság abban az értelemben, hogy a felvilágosodáshoz kapcsolódó értékeket – szabadság, egyenlőség, testvériség – tartja követendőnek és ezek jegyében fogalmazza meg a modern társadalmi berendezkedéssel kapcsolatos kritikáját. Nem törekszik azonban olyan „legjobb gyakorlat” típusú normatív ajánlások megfogalmazására, mint amelyeket például a menedzsment tankönyvekben vagy a Harvard Business Review-ban megszokhattunk. Mivel a konkrét cselekvési programnak egy torzítatlan kommunikáción, kölcsönös megértésen és az érintettek bevonásán alapuló társadalmi nézetegyeztetés folyamatában kell kialakulnia.

A KE-ről részletesebb ismertetőt adok majd a következő alfejezetben, most a **posztmodern**nel foglalkozom néhány bevezető jellegű gondolat erejéig. A posztmodern inkább francia gyökerekkel rendelkezik, a menedzsmentirodalomban legnépszerűbb alkotói Foucault és Derrida (a panopticon koncepció és a dekonstrukció módszere kötődik legszorosabban a nevükhöz). A két irányzat közötti vélt vagy valós szembenállás, de legalábbis a hiányzó párbeszéd a német-francia nemzeti és kulturális ellentéttel is magyarázható; ugyanakkor Foucault élete végén rendkívül pozitívan

nyilatkozott az általa akkor felfedezett Frankfurti Iskoláról (bővebben lásd: Alvesson és Deetz 1998; Alvesson és Willmott 2003a). A posztmodern szerint a felvilágosodás programja önmagában is hibás, ezért inkább a nem-felvilágosult társadalmi csoportok felkarolása és felvilágosítástól való megmentése szükséges: azon emberi képességek kibontakoztatásának segítése, amelyeket maga a felvilágosodás nyom el (Alvesson és Deetz 1998). Nem hisz az autonóm egyén létében, a humanista szubjektum a modern társadalomban halott (Alvesson és Deetz 1998; Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009), az értelmiség ugyanúgy kiszolgáltatott a társadalom erőinek, ezért nem lehet a változás motorja. Tagadja a nagy narratívák (pl. a társadalmi fejlődésről szóló általános érvényre számot tartó elméletek) érvényességét, amelyek összefüggő, koherens rendszerként tárják elénk a társadalom működését vagy a történelmet. A nagyívű elbeszélések jellemzően egyféle perspektívából mutatják a világot, a létrehozott tudás pedig mindig hatalommal telített (Alvesson és Willmott 2003a). A szervezetelméleti kutatások a menedzsment-szövegekben rejlő hatalom dekonstrukciójára és az ellenálló olvasatok kialakítására töreksenek (Alvesson és Deetz 1998), valamint az emancipáció helyi gyakorlatait támogatják. A posztmodern hagyományokat követi a Foucault munkásságára építő posztstrukturalizmus (bővebben lásd: Jones 2009).

Végül a **kritikai realizmus**ról szólok röviden, amely szintén a főárammal szemben határozza meg álláspontját, azonban egyfajta köztes pozíciót foglal el a konstruktivista (amelybe a posztmodern is beletartozik ontológiai-episztemológiai vonatkozásban) és a pozitivisták tradíció között. Az irányzat középpontjában a hatalom intézményesült struktúráinak elemzése és azon oksági mechanizmusok megértése áll, amelyek képesek alakítani a társadalmi világ szerveződésének módját és strukturálni a társas interakciókat (Reed 2009). A cél annak megértése és megmagyarázása, hogy hogyan és miért történnek úgy a dolgok a világban, ahogy, és miért nem másképp: azaz az oksági láncok feltérképezése és azon rejtett, nem megfigyelhető mechanizmusok feltárása, amelyek ezeket generálják (Reed 2009). A kritikai realizmus ontológiai alapállását tehát meghatározza, hogy feltételezi a háttérben meghúzódó rejtett struktúrák és kapcsolatok oksági erejének és felszíni jelenségeket alakító potenciáljának létezését (Reed 2009). Mindazonáltal elismeri, hogy a tudományos magyarázat azoktól az ontológiai posztulátumoktól függ, amelyeken nyugszik, és ezért nem látja értelmét a hipotézistesztelésnek (Reed 2009). Kritikai élet az emancipatorikus irányultság adja:

feltárni, hogy miért azon a módon történnek a dolgok a társadalomban vagy a munkahelyen, ahogy, és a dolgoknak ez a rendje hogyan szolgálja, vagy éppen sérti bizonyos társadalmi csoportok érdekeit, milyen mögöttes hatalmi és ellenőrzési kapcsolatok léteznek, amelyek fenntartják az egyenlőtlen és igazságtalan társas viszonyokat (Reed 2009). A kritikai realizmus sokkal erőteljesebb mértékben épít a marxista hagyományokra, mint a KE, különösen a rá épülő, de magát megkülönböztető és önálló szervezetelméleti irányzattá fejlődő munka-folyamat elmélet (Labor Process Theory) dolgozik marxista fogalomtárral (lásd Adler 2007; Adler, Forbes, és Willmott 2007).

1.1.2.2. Törésvonalak a kritikai menedzsmentelméletekben

A KME területén jelen levő **ellentétek az irányzatok mögött meghúzódó szociológiai és tudományfilozófiai megközelítések közötti különbségekből fakadnak**. Először is, eltérnek a vélemények, hogy vajon **objektivistá vagy szubjektivistá ontológiát** érdemes-e követni a szervezeti vizsgálódások során (Duberley és Johnson 2009). Fournier és Grey (2000) ezt a vitát a realizmus és a relativizmus vitájaként tárgyalja, bár a szubjektivizmus nem feltétlenül egyenlő a relativizmussal úgy, ahogy a posztmodern esetében. A lényegi töréspont két fő tábor között húzódik: az első táborba a kritikai elmélet, a kritikai realisták és a munka-folyamat elmélet képviselői tartoznak; míg a másodikba a posztmodernizmus és a posztstrukturalizmus képviselői. Az első tábor az ontológiai objektivizmushoz áll közelebb, míg a második az ontológiai szubjektivizmus mellett teszi le a voksot; jóllehet van néhány apró eltérés a táborokon belül is a módszertani alkalmazásokat illetően.

A második vitás pont a KME szerepét érinti a menedzsmentoktatásban, a menedzserek emancipációjában, azaz, hogy vajon **a modernista projekt megjavítható-e**. Ezt a vitát Fournier és Grey (2000) az elköteleződés vagy a nem elköteleződés vitájaként tárgyalja. A határvonal szintén a fent említett két tábor között húzható meg: az első tábor az elköteleződés mellett érvel, míg a második a menedzsmentgyakorlatoktól való tökéletes távolságtartás mellett.

II.1.2.2.1. Tudományfilozófiai vita

Először tehát tekintsük át a **tudományfilozófiai vitát**. Ahogyan fentebb már említettem, az episztemológiai álláspont a kritikai menedzsment irányzatokon belül megegyezik: nem lehetséges az objektív megfigyelés és az értéksemleges tudás létrehozása, minden

tudományos eredmény bizonyos érdekeket szolgál (Duberley és Johnson 2009; Willmott 2005). Az ontológiai vonatkozásokban azonban eltérőek az álláspontok.

Az első táborba tartozók az episztemológiai szubjektivizmust *ontológiai realizmussal* kombinálják, és dialektikus viszonyt tételeznek fel a cselekvők és a társadalmi struktúrák között. A KE képviselői szerint a kutatási eredményeket mindig befolyásolja a kutató szubjektivitása, amely a kutatótól függetlenül létező társas valóság számos eltérő változatát hozza létre. Elfogadják ugyan a létezését a „valóságnak-úgy-ahogy-van” („reality-as-it-is”) (Duberley és Johnson 2009), amely azonban ebben a formájában nem hozzáférhető a tudományos megismerés számára. Módszertani javaslatuk a pozitivista érték-semleges tudás koncepciójának helyettesítése a tudatos részrehajlással/elfogultsággal. A kutatási projekt értékét az emancipációs projekthez való hozzájárulása határozza meg, és az, hogy mennyire képes a marginalizált csoportok hangját felerősíteni. (Duberley és Johnson 2009)

A kritikai realisták azt feltételezik, hogy a kutatás tárgya a kutatótól függetlenül cselekszik, ám a világ értelemmel való felruházása egy társas konstrukciós folyamat. Vagyis a társadalmi valóság struktúrái objektíve adottak és hatással vannak az aktorra (identitására, magatartására), ám mindezzel egy időben a társas cselekvők létre is hozzák és alakítják is a társadalmi-gazdasági rendszereket (Bashkar, 1989 In: Duberley és Johnson 2009). A kritikai realista érvelés azonban nehézségekbe ütközik, amikor meg kell védenie az ok-okozati összefüggést a struktúrák cselekvőkre gyakorolt hatására vonatkozóan (Duberley és Johnson 2009). A posztmodernnek szerint ez a tudományos érv maga is egy bizonyos érdek által irányított érv (Duberley és Johnson 2009). A realisták szerint viszont így felmerül a veszély, hogy minden társadalmi tapasztalatot csupán nyelvi jelenséggé redukálunk, amely félrevezető lehet a társadalomtudományok számára (Fournier és Grey 2000).

A posztmodern tábor ezzel szemben azt az álláspontot képviseli, hogy amit társadalmi valóságnak tekintünk, az maga is kreált, saját cselekvéseink és kognícióink által determinált, a tudás aktusa megteremti azt, amit találni fogunk. Ez az álláspont az *ontológiai szubjektivizmust jeleníti meg*. A kritikai elméletet esszencialista természete miatt bírálják: a KE a diskurzust úgy állítja be, mintha nem-diskurzív folyamatok eredményeként jött volna létre (Duberley és Johnson 2009). Véleményük szerint semmiféle látnivaló nincs „odakint”: „sosem folytathatsz kutatást egy esemény, karakter vagy diskurzus eredeti valóságáról” (Baudrillard, 1993:146 In: Duberley és Johnson

2009). A posztmodern számára a diskurzus kulcsfontosságú szerepet játszik, a világunkat diskurzusok alakítják és diskurzusokban létezik csupán – s a diskurzus mind a nyelvi, mind a materiális dolgok alapvető természete (Fournier és Grey 2000). Mindig eltérő interpretációk állnak rendelkezésünkre a világról, ezért a posztmodern tudomány célja a különböző és minél sokszínűbb diskurzusok kialakításának támogatása (Duberley és Johnson 2009).

A posztmodern irányzatokat nihilizmussal vádolják, mivel teljes mértékben nélkülöznek mindenféle politikai állásfoglalást, pl. tagadják, hogy a kizsákmányolásról szóló történetek igazabbak lennének, mint a hatalom képviselői által konstruált történetek. Sőt, amellet érvelnek, hogy az apolitikus álláspont előny, és a relativizmus védelmet nyújt a totalitásra törekvő nagy narratívákkal szemben. A kritikai elmélet, a kritikai realizmus és a munka-folyamat elmélet csupán ki akarja cserélni az egyik fajta abszolutizmust a másikra. Később a vita a politikai elköteleződést illetően elmozdult: az episztemológiai és a morális relativizmus elvált egymástól. (Fournier és Grey 2000)

II.1.2.2.2. Gyakorlati vita: a menedzserekhez való viszony

A fent említett két tábor között különbséget tehetünk **politikai és gyakorlati alapon** is. A vita valójában a gyakorló menedzserekhez való viszonyt érinti: vajon a KME kötelessége-e megérteni, emancipálni és tanítani a menedzsereket? Egyáltalán, kell-e, szabad-e párbeszédbe bocsátkoznia ezzel a társadalmi csoporttal?

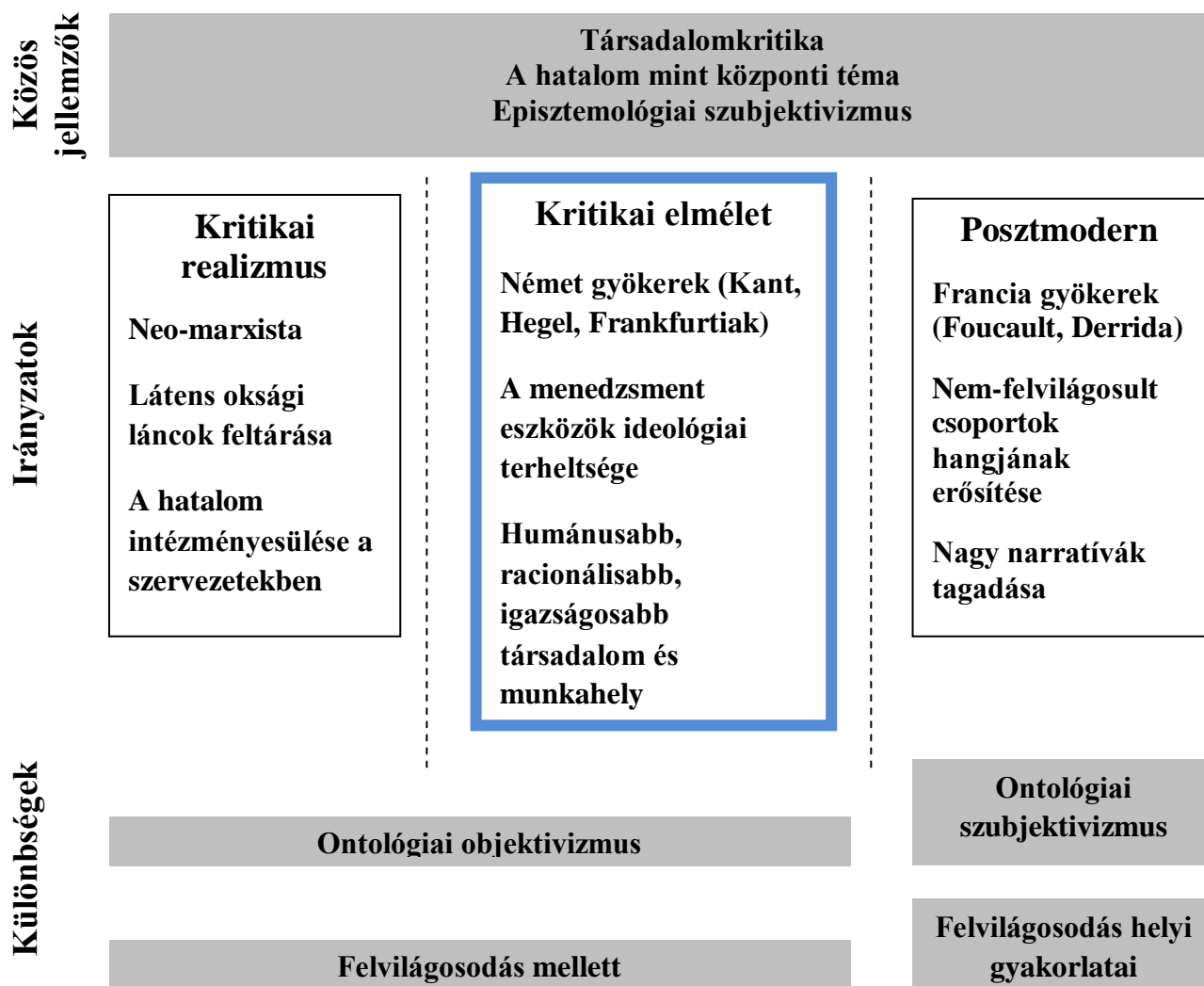
Az első tábor a pragmatikus álláspontot képviseli: *elkötelezettek* a menedzsment humánusabb formáinak kialakítása és támogatása iránt. Transzformatív álláspontot képviselnek, nincs azonban egyetértés arra vonatkozóan, hogy hogyan kell a transzformációnak megvalósulnia (Fournier és Grey 2000). A menedzserei gyakorlat befolyásolásának egy lehetséges terepe az oktatás: a kritikai pedagógia hagyományait követő kritikai menedzsmentoktatás (Critical Management Education, CME) népszerű téma a KME és a kritikai emberi erőforrás fejlesztés területén is (Contu 2009; Csillag és Hidegh 2011; Fenwick 2004; Monaghan és Cervero 2006; Perriton és Reynolds 2004; Samra-Fredericks 2003). A menedzserei gyakorlat másik befolyásolási terepe a kritikai emberi erőforrás fejlesztés (Fenwick 2004), a részvételi akciókutatás (Pataki és Vári 2011), a reflektív akciótanulás (Gelei 2005), és a kritikai akciótanulás (Alvesson és Willmott 1996). Mindez azonban egy sokkal megengedőbb hozzáállást kíván meg a menedzserekkel szemben, és inkább a menedzserei világ megértésével kell kezdődnie, semmint éles kritikával (Fournier és Grey 2000).

A posztmodern tábor azonban inkább egy *intellektuális elitizmust* preferál. Teljes mértékben elutasítják bármiféle lehetőségét a menedzserekkel szimpatizáló diskurzusnak, mivel nézetük szerint a „párbeszéd a hatalom fegyvere” (Burrell 1996:650 In: Fournier és Grey 2000). Ezért inkább arra törekszenek, hogy a menedzseri gyakorlatot aláássák. Ez az álláspont azonban nem veszi figyelembe azt, hogy a menedzsment nem homogén csoport (Fournier és Grey 2000), a társadalmi érzékenység, az önkritika és a kritikai szemléletmód eltérő módon jellemzi az egyes menedzsereket.

A vitás pontok ellenére láthattuk, hogy a KME közé tartozó irányzatok mindegyikében közös a társadalomkritikai irányultság (2. ábra). Alvesson (2008 In: Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009) újabb kísérletet tesz a visszatérő és közös témák azonosítására, amelyeket a négy I-nek nevez el: azon ideológiák, intézmények, érdekek (interests) és identitások kritikai megkérdőjelezése, amelyek hatalommal telítettek, ártalmasak és a társadalom tagjai ritkán vonják kétségbe az érvényességüket. A megkérdőjelezés eszközei a tárgyalás, a dekonstrukció, de-familiarizáció, az alternatív narratívák és marginalizált társadalmi csoportok hangjának felerősítése. Mindezek a következő célokat szolgálják: inspirációt nyújtani egy olyan társadalmi reform megvalósításához, amely az előjogokkal nem bírók érdekeit szolgálja; és/vagy a négy „I”-vel szembeni ellenállás bázisait megalapozni. Mindeközben Alvesson (2008 In: Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009) azt is fontosnak tartja, hogy bizonyos mértékig a KME tekintetbe vegye a munkahelyi és a társadalmi élet korlátait, valamint azt, hogy a vállalatok számára a szolgáltatás és termelés legitim célt jelent.

A viták arra is rávilágítanak, hogy a különböző irányzatok tanulhatnak is egymástól. A posztmodern és posztstrukturalista irányzatok például olyan analitikus eszköztárral rendelkeznek, amelyeket érdemes a másik tábornak is alkalmazni a hatalom modern feltételeinek felismerése érdekében. Ezen túl, a posztmodern felhívja a figyelmet a diskurzus hatalomtelítettségére, ami figyelmezteti a KE képviselőit, hogy továbbra is érzékenynek és reflektívnek kell maradniuk a kölcsönös egyetértés eredményeként esetlegesen kialakuló új uralmi formákra (Alvesson és Deetz 1998). Ugyanakkor a posztmodern tábor a társadalmi hasznosság és gyakorlati relevancia tekintetében a kritikai elmélettől tanulhat: az ezoterikussá válás elkerülésének feltétele a morálisan vezérelt kommunikatív érvelésre épülő cselekvési program kidolgozása (Alvesson és Deetz 1998).

2. ábra: Irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben



A fenti irodalmi áttekintés lehetőséget biztosít a kutatásom elhelyezésére. **A disszertációban ezentúl a kritikai elméleti irányvonalra támaszkodom**, azon belül is Jürgen Habermas társadalomelméletére építek erőteljesen. Úgy gondolom, hogy ez megközelítés biztosítja számomra azt az átfogó elméletet – ha úgy tetszik, nagy narratívát – amely megfelelő keretet biztosít a vállalatokban a kulturális-szimbolikus szféra menedzsmentjének értelmezéséhez. Osztom az autonóm individuum létezésébe és a demokráciához köthető etikai alapokba vetett hitet, továbbá azt a nézetet, hogy értelme van egy szabadabb, egyenlőbb, igazságosabb és testvériesebb társadalom kialakítására törekedni és morális kérdésekről párbeszédet folytatni. Ahogyan Sayer (2000:161, In: Reed 2009) megjegyzi: „minden kritika egy jobb élet lehetőségét

feltételezi”. Azzal a nézettel is egyetértek, hogy léteznek olyan, objektívvé vált – azaz intézményesült – társadalmi erők, amelyek az autonóm egyéni cselekvés számára korlátokként manifesztálódnak, és amelyek az ideológia vagy a strukturális kényszerek formáját ölthetik. Érdeklődésem azonban inkább afelé fordul, hogy ezek hogyan hatják át a hétköznapiak értelmezési és jelentésadási folyamatait, a hétköznapiak diskurzusait és szimbólumvilágát, mintsem az oksági láncok feltárása felé. A következőkben áttérek tehát a kritikai elmélet tárgyalására.

I.2. A kritikai elmélet

Ebben az alfejezetben a kritikai menedzsmentelméletek közül a kritikai elméletre épülő irányzat társadalomelméleti háttérét tekintem át. Először röviden bemutatom az irányzat társadalomfilozófiai bázisát adó Frankfurti Iskolát, majd azt a három legfontosabb szociológiaelméleti alapfogalmat (elidegenedés, anómia, racionalizáció), amelyre az Iskola munkássága támaszkodik. Ezután áttekintem azokat a főbb kutatási irányokat, amelyek az Iskolát jellemezik, az első és második generáció munkásságát együtt kezelve. Végül rátérek a Frankfurti Iskola második generációjához tartozó Jürgen Habermas társadalomelméleti koncepciójának ismertetésére, amely két fő fogalom-pár, a rendszer és életvilág, valamint a célracionális cselekvés és kommunikatív cselekvés koncepciói köré épül. Ez az elmélet szolgáltatja majd a fogalmi keretet az emberi erőforrás menedzsment kritikai elemzéséhez, továbbá a kutatásomhoz is.

I.2.1. A Frankfurti Iskola kialakulása és története

A kritikai elmélet kialakulása a Frankfurti Iskolához tartozó tudósokhoz kötődik.⁴ A Frankfurti Társadalomkutató Intézetet 1924-ben alapította Felix Weil, egy milliomos üzletember fia, aki tanulmányai során arra a következtetésre jutott, hogy szükség van egy marxista tradíción alapuló, több tudományterület tudósait egyesítő független kutatóintézetre (Alvesson és Willmott 1996; Andreas G. Scherer 2009; Wiggershaus 2007). Az Iskola legjelentősebb alakjai: az első generációhoz tartozó Theodor W. Adorno (1903-1969), Max Horkheimer (1895-1973), Herbert Marcuse (1898-1979), Erich Fromm (1900-1980), valamint a második generációhoz tartozó Jürgen Habermas (1929-) és Axel Honneth (1949-). *A kutatóintézet vezetője 1930-tól Max Horkheimer*

⁴ A Frankfurti Iskola munkásságáról kiváló összefoglaló tanulmányok léteznek német, angol és magyar nyelven is, melyeket ajánlok az érdeklődő olvasó figyelmébe: Wiggerhaus (2007), Alvesson és Willmott (1996), Scherer (2009), Weiss (2000).

lett, aki programjában egy olyan átfogó antipozitivista társadalomelmélet kidolgozásának szükségességét hirdette meg, amely kombinálja a szociológiát és a filozófiát, bizonyos mértékben integrálja a pszichoanalízis eredményeit, és a jelenlegi társadalmi berendezkedés kritikai elemzését adja (Wiggershaus 2007). A jelen társadalom bírálata elsősorban antikapitalista beállítottságot jelentett, de megjelentek elemzések az államszocializmus kritikájáról is (Felkai, Gedeon, és Némedi 2003).

Az Iskola a bal-hegeliánus filozófia hagyományainak alapjain szerveződött (Alvesson és Willmott 1996), de az alapító patrónus, Felix Weil álmát, amely a tudományos marxizmus elméleti szélesítése volt a kutatóintézetten keresztül (Wiggershaus 2007), nem váltotta valóra. A marxista tradícióval inkább az emancipatorikus irányultság, a kapitalista társadalmak fundamentális problémái felé fordulás és az eldologiasodás-probléma teremt kapcsolatot. Marx proletárforradalommal, társadalmi formáció elméletével kapcsolatos nézeteit már nem osztották (Alvesson és Willmott 1996). Figyelmük a munkásságról áttevődött minden olyan egyénre, aki a kapitalista társadalom ellentmondásos követelményei, elfajult prioritásai és elnyomó erői miatt frusztrálttá és zavarodottá vált (Alvesson és Willmott 1996).

A második világháború alatt az Egyesült Államokba menekült a kutatóintézet. Ott tovább folytatták munkásságukat, melynek két történelmi trauma adott új hajtóerőt: a nácizmus és az antiszemitizmus brutalitása, valamint az amerikai fogyasztói társadalom szélsőségesen materialista tömegkultúrájának totalitása. Eközben szintén aggasztóan hatott a Szovjetunió egyre erőteljesebb eltolódása egy autoriter társadalmi berendezkedés felé (Alvesson és Willmott 1996). Kutatásaik mögött az a megdöbbenést tükröző kérdés húzódott meg, hogy *hogyan képesek az irracionális alapokon nyugvó ideológiák teljes mértékben elsötétíteni a racionális ész világosságát. Hogyan alakulnak ki a társas cselekvések adottnak tűnő mintázatai – pl. konzumerizmus, autokratizmus – bizonyos történelmi és társadalmi körülmények között* (Willmott 2005)?

A második világháború után Adorno és Horkheimer visszatértek Németországba, és újra megalapították a frankfurti kutatóintézetet (Andreas G. Scherer 2009; Wiggershaus 2007). Az Iskola munkássága a 60-as évek diáklázadásai alatt a gyakorlati cselekvés számára is relevánssá vált, különösen Marcuse Az egy dimenziós ember (1990) c. műve lett népszerű (Alvesson és Willmott 1996; Andreas G. Scherer 2009). Ismét előtérbe került a kérdés, hogy vajon van-e lehetőség a kapitalizmus meghaladására, és van-e társadalmi bázisa a változásnak. Adorno és Horkheimer meglehetősen borúlátóak voltak

ebben a kérdésben, és Marcuse sem volt túlzottan optimista: „Megvan a képességünk arra, hogy a világot pokollá tegyük, és jelenleg jól haladunk ezen az úton.” – mondta egy előadásában (Marcuse 1970:62, In: Andreas G. Scherer 2009). Ebbe az is beleértendő, hogy minden eszköz rendelkezésünkre áll egy szabadabb társadalom megteremtéséhez is, de ezeket jelenleg nem erre a célra használjuk. Később Habermas ugyanerre a kérdésre vonatkozóan szintén felemás diagnózisra jutott: megvan rá a lehetőség, hogy az életvilág rendszer általi gyarmatosítása olyan mértékű társadalmi erózióhoz és ellenálláshoz vezessen, amely végül egy demokratikusabb társadalom kialakulását teszi lehetővé (Alvesson és Willmott 1996). Arra azonban semmiféle metafizikai garanciánk nincsen – fűzi hozzá, hogy a társadalmi ellenállás nem újabb technokratizálással kerül-e legyőzésre (Alvesson és Willmott 1996).

I.2.2. A kritikai elmélet három fő szociológiaelméleti pillére

A modern kapitalista társadalom bírálata nem új téma a szociológiában, Marx mellett a szociológia másik két nagy atyja: Durkheim és Weber is foglalkozott a kapitalizmus problémáival (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). A KE jelentős mértékben támaszkodik ezekre a munkákra. A következőkben három olyan kulcsfogalmat fogok bemutatni, amelyek később a vállalati karácsony kritikai elemzését megalapozó Habermas-féle rendszer és életvilág elméletben is visszaköszönnék majd: Marx (1818-1883) **elidegenedés** koncepciója, Durkheim (1858-1917) **anómia** fogalma és Weber (1864-1920) **formális racionalizáció** elmélete.

Karl Marx a kapitalista társadalmak elemzése során a munkásság mint elnyomott, kizsákmányolt réteg helyzetére koncentrált. Vitatta a munka áru voltát (Marx 1977), és azt állította, hogy a munka áruként való kezelésének egyik következménye a munkások **kizsákmányolása** a tőkés által. Ezzel az etikailag terhelt szóval ragadja meg a tőkés-munkás viszony konfliktusos természetét és mutat rá arra, hogy a munkás nem tud kontrollt gyakorolni az általa megtermelt többletérték hasznosítása felett (Adler 2009). A munka áruvá válásának másik következménye az **elidegenedés** jelensége. Marx az elidegenedés négy formájáról beszél: a munkásnak a saját munkája termékétől, a munkásnak önmagától mint nembeli lénytől, az emberek egymástól való elidegenedéséről és a vallásból fakadó elidegenültségről⁵ (Marx 1977). A fogalom konkrét tartalmakra való vonatkozásai mögött az az általános vonás húzódik meg, hogy

⁵ Az elidegenedés ez utóbbi vetületével (ti. vallásból fakadó elidegenedés) a dolgozat nem foglalkozik.

az elidegenedés forrása mindig egy az ember által konstruált, de tőle függetlenné vált, természetesnek és adottnak vélt idegen hatalom. A kapitalista társadalmakban ezt az idegen hatalmat a pénz, mint utólagos és személytelenné vált koordinációs mechanizmus testesíti meg. Az elidegenülés velejárója a cél-eszköz viszonyrendszer megfordulása: „minden cél eszközzé és minden eszköz céllá válik” (Fehér és Heller 2002, 34).

A kapitalista társadalmakban az elidegenülési folyamat kiindulópontja az elidegenedett munka. Marx szerint az ember nembeli lény, aki „magához mint egyetemes, ennélfogva szabad lényhez viszonyul.” (Marx 1977, 3:49) A nembeli lényeg egyrészt abban nyilvánul meg, hogy az ember természeti lény, képes a természeti javak és a tárgyi világ megmunkálására létfenntartása érdekében. Másfelől viszont az ember nembeli lényegéhez az is hozzátartozik, hogy munkája szabad és tudatos élettevékenység, „az ember magát az élettevékenységet akarása és tudata tárgyává teszi” (Marx 1977, 3:50). Vagyis a munka nem csupán létfenntartásának eszköze, az ember a munkában önmagát hozza létre, a tárgyasulás és visszavétele folyamatában: az ember tulajdonképpen saját munkájának eredménye. (Fehér és Heller 2002)

A kapitalista viszonyok között azonban a munka elveszti szabad és tudatos tevékenység jellegét. A munkás nem rendelkezik saját munkájának termékével, nem saját szükségleteinek kielégítésére, hanem a tőkésnek termel. Munkája által egy számára idegen tárgyi világot hoz létre, dolgokba helyezi ki önmagát, tárgyasul. Azáltal, hogy a munkája során létrehozott termék nem a sajátja és tevékenységét nem saját igényeinek megfelelően végzi, nem történhet meg a tárgyasulás megszüntetése: „... a munkás tevékenysége nem az ő tevékenysége. Másé, magamagának elvesztése.” (Marx 1977, 3:48) Mivel a termék felett nem a munkás rendelkezik – annak helyébe a munkabér lép –, hanem a tőkés, így az mint a munkástól független idegen hatalom lép vele szembe: a munkás elidegenedik saját munkájától. S mivel az ember nembeli lényegét a szabad és tudatos munkavégzés jelenti, a munkás e folyamat eredményeként saját magától is elidegenedik.

A termelő ember önelidegenedése pedig lényegében egyet jelent az embertársaitól való elidegenüléssel: a személyi kapcsolatok eldologiasodásával. „A dolgok világának értékesedésével egyenes arányban nő az emberek világának értéktelenedése.” (Marx 1977, 3:45) Az elidegenedés tetőpontján megszűnik a valódi közösség, az áruviszony válik az egyetlen pszeudo-közösséggé (Fehér és Heller 2002). Az emberek közötti

személyes viszonyok a gazdaságban objektív viszonyokká válnak, ahol az emberek az áruk cseréjén keresztül érintkeznek egymással. „Az egyének társadalmi helyzetét, életszínvonalukat, szükségleteik kielégítését, szabadságukat, hatalmukat mind áruik értéke határozza meg.” – fűzi tovább Marcuse (1982, 314).

Marx végső soron azt a következtetést vonja le, hogy amíg nem szüntetik meg a munka elidegenedett formáját, addig a haladás nem a boldogságot és a szabadságot fogja szolgálni, hanem pusztán technikai jellegű lesz, az ember és a természet feletti uralom mind racionálisabb módjait tárja fel (Marcuse 1982). Míg Marx számára az elidegenedés tárgyi, anyagi mozzanatai érdekesek, addig *a Frankfurtiak inkább az elidegenedés társadalom-lélektani hatásait helyezik előtérbe*. Fromm például azt a társadalmi ént, mely az egyén társadalmi, gazdasági vagy transzcendens erőknek való önalárendelését, azaz önelidegenedését fejezi ki, pszeudo-énnek nevezi (Fromm 2002).

A legújabb szociológiai értelmezések szerint az elidegenedés és az anómia fogalma hasonló tartalommal bírnak (Andorka 2000), először azonban lássuk *Émile Durkheim* eredeti **anómia**értelmezését. Az anómiaelméletek a devianciaelméletek közé tartoznak, specifikus jellemzőjük, hogy a deviáns viselkedés gyakoriságát nem egyéni vagy csoportosajátosságokkal, hanem a makrotársadalom struktúrájával és ellentmondásaival magyarázzák, azt feltételezve, hogy a deviáns viselkedésnek az egész társadalomban megtalálható közös gyökerei vannak (Andorka 2000). A fogalmat Durkheim *Az öngyilkosság* c. művében (Durkheim 2000) vezette be, amelyben kimutatta, hogy a nagy és gyors társadalmi változásokkal – a recesszió és a hirtelen gazdasági növekedés egyaránt beleértendő – egyidejűleg jelentősen megugrik az öngyilkosságok száma is. Durkheim arra a következtetésre jutott, hogy ennek a jelenségnek az az oka, hogy meggyengül a közerkölcs, és a társadalmi normák már nem képesek korlátok közé szorítani az egyéni vágyakat és szenvedélyeket (Durkheim 2000). A társadalom egészséges működéséhez szükséges a normákban való egyetértés egy bizonyos szintje, s amennyiben ez az egyetértés meggyengül, megnövekszik a társadalmi problémák – szocializációs, norma- és értékzavarok – gyakorisága (Andorka 2000). Ezt a szabályozatlan állapotot, amelyet a növekvő társadalmi elégedetlenség jellemez, nevezi Durkheim anómiás állapotnak.

Az iparban és a kereskedelemben krónikus jellegű anómiát diagnosztizált Durkheim, melyet a korábbi ipart és kereskedelmet korlátozó erők – vallás és állam –

meggyengülésére vezet vissza: „... az ipar már nem egy rajta kívül, felette álló cél elérésére szolgáló eszköz, hanem maga lett az egyének és társadalmak végcélja” (Durkheim 2000, 278). Durkheimnél is tovább él tehát a Marxnál felvetett cél-eszköz viszonyrendszer megfordulásának problematizálása. Durkheim szerint azonban az a probléma, hogy a vágyak és igények korlátlanra válása normális állapotra tette a válságot és az anómiát az örök elégedetlenség társadalmi elfogadottságán keresztül. Marxszal ellentétben arra a következtetésre jut, hogy ez az állapot a munkáltatókat és a vagyonos embereket sújtja leginkább.

Harmadikként *Max Weber* formális **racionalizáció** elméletével foglalkozunk. Weber alapvetően pozitív folyamatként beszél a racionalizálódásról, amely az ő szavaival élve azt jelenti, hogy „a világ felszabadul a varázslától” (Kieser 1995b). Látja azonban a folyamat kétarcúságát is: a racionalizálódás olyan veszélyes tendenciákra világít rá, amelyek később a frankfurtiak érdeklődésének középpontjába is kerülnek. Weber szerint a modernkori racionalizálódás három szinten zajlik: a világképek, az intézmények és a gyakorlati életvitel szintjén (Kieser 1995b).

A világképek és hitrendszerek racionalizálódásáról szóló eszmefuttatását *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme* (Weber 2005a) című írásában foglalta össze, melynek kicsúcsosodását a kálvinizmusban látja. A társadalom fejlődése során az embernek a valláshoz való viszonya megváltozott, melynek eredményeként a vallási etika veszített az erejéből (Kieser 1995b). A világnézetek funkciója a jogtalanul elszenvedett fájdalmak és sérelmek megmagyarázása volt, s a változással ez a magyarázó erő gyengült meg. A protestáns ember a gyónás intézményének megszűnésével magára van utalva, a predestináció tana pedig azt eredményezi, hogy az embernek a kiválasztottak közé tartozását az aszketikus és sikeres munkával kell bizonyítania (Kieser 1995b). Ez az attitűd nyitja meg a kaput Weber szerint a hivatásszerűen végzett munka és tőkekoncentráció előtt (a pénzt nem volt szabad evilági hívságokra fordítani) (Kieser 1995b). A Frankfurtiak tehát már azzal szembesültek, hogy a modern társadalomban a jogtalanul elszenvedett fájdalmaknak nincs többé metafizikai magyarázata, azoknak okozója maga az emberiség. Ezért a felelős társadalomelmélet céljává az vált, hogy megvilágítsa a szükségtelen szenvedések mögött meghúzódó társadalmi mechanizmusokat, és ezzel hozzájáruljon azok megszüntetéséhez.

Az intézmények szintjén történő racionalizálás párhuzamosan zajlik a világképek racionalizációjával, mely azt jelenti, hogy a tudomány, a technika, és a szervezetek segítségével a természeti és társadalmi problémák egyre inkább uralhatóak és kiszámíthatóak (Kieser 1995b). Az előző alfejezetben a menedzsment fogalmi meghatározásánál tárgyaltuk, hogy a menedzsmentnek éppen e kontroll biztosítása a feladata, tehát a menedzsment a modern racionalizáció fő mozgatórugója. Ironikus, hogy Parker (2002) a menedzsmentet a modern kor új vallásának nevezi, miközben Weber épp a vallás visszaszorulásának folyamatával hozza összefüggésbe. Ez a látszólagos ellentmondás arra hívja fel a figyelmet, hogy egy új ideológia jött létre, amelynek transzcendentális tartalma ugyan kevésbé van, ám a mindenható szereplő megmarad: helyét a felvilágosult ember (a szakértő) veszi át. A társadalmi kontroll biztosításának legracionálisabb szerveződési formája a bürokrácia.⁶

Weber feltételezése szerint az egyén életvitelét egyre módszeresebben és következetesebben saját értékorientációja alapján, szabad belátása szerint irányítja (lásd még Weber cél- és értékracionalitás fogalma) (Kieser 1995b). A racionalizálódás ellentmondásai a gyakorlati életvitel szintjén jelentkeznek: az intézmények „acélkemény burokká” (iron cage) válnak, öncéllá válik a létezésük, ahelyett, hogy eszközként szolgálnák a társadalmat céljai elérésében (Kieser 1995b). „A tisztán technikailag helyes (...) lesz számukra [a bürokrata hivatalnokok számára] a végső és az egyedüli érték” (Weber 1972: 835, In: Kieser 1995b) – mutat rá Weber az eszközelvű gondolkodás ellentmondásaira. Ez a felismerés az alternatív racionalitásértelmezések kidolgozása felé tereli a tudományos figyelmet – a harmadik fejezetben Habermas (részben Webert követő) racionalitásfogalmait fogom bemutatni.

A célok és eszközök ellentmondásos viszonya mindhárom szociológusnál problémaként jelent meg: Marx az elidegenedés, Durkheim az anómia, Weber pedig a racionalizáció fogalmán keresztül ragadja meg a problémakört. Ahogy azt az alábbiakban látni fogjuk, a kritikai elméletben is mindvégig fókuszban marad annak vizsgálata, hogy az adminisztratív világ és a pénz mint idegen hatalmak hogyan korlátozzák az egyéni szabadságot.

⁶ Részletes jellemzését lásd: Kieser, 1995a.

I.2.3. Meghatározó gondolati ívek a kritikai elméletben

A Frankfurti Iskola tagjai osztottak egyfajta csalódottságot a **felvilágosodás** ígéletében. Erich Fromm *Menekülés a szabadság elől* (2002) c. művében a felvilágosodás társadalom-lélektani hatásait elemezve szintén feldolgozza, sőt, a **negatív és pozitív szabadság**⁷ fogalompár középpontba helyezésével újraértelmezi Weber esszéjét a protestáns etikáról. Fromm a Weber által leírt racionalizálódási folyamatot a negatív szabadság kiteljesedéseként értékeli, amely a konformista egyén kialakulásához vezet, aki eszközként tekint önmagára a gazdasági célok elérése érdekében. Ezt a társadalmi ént Fromm pszeudo-énnek nevezi, mely az egyén társadalmi, gazdasági vagy transzcendens erőknek való önalárendelését, azaz önelidegenedését fejezi ki.

Fromm elemzéséből az is következik, hogy éppen az a szabadság-feltétel nem teljesül, amely Weber szerint az életvitel racionalizációját megalapozza: az egyén nem saját értékorientációi alapján hozza a döntéseit, hanem a külső erőknek engedelmeskedve. Azzal, hogy a munka csak mint áru nyer értelmet, „... a hangsúly (...) az alkotó tevékenység jelen idejű kielégítéséről az elkészült produktum értékére tevődik át. Ily módon az egyén elszalasztja a jelen idejű tevékenység élményét, azt a kielégülést, amely igazi boldogsággal tölthetné el.” (Fromm 2002, 181) A konformizmus ellentéte a spontaneitás, amelynek fő jellemzője, hogy az én szabadon végzett alkotó tevékenységén keresztül megnyilvánuló cselekvés elsődleges célja az önkifejezés, amely által elérhető a pozitív szabadság. A spontaneitás alkotóelemei a szeretet és az alkotó munka, amelyeknek azonban kevés tér jut a modern kapitalista társadalmakban (bővebben lásd Fromm 2008).

A felvilágosodással szemben Habermas a társadalmi intézmények szintjén fogalmazza meg kritikáját: **a modernizmust befejezetlen programként értékeli** (Alvesson és Deetz 1998), hiszen annak célját – amely az ember félelem alól való felszabadítása és szuverenitásának megteremtése (Horkheimer és Adorno 2011) – még nem értük el. Ennek oka, hogy a felvilágosodás egyoldalúan, csupán az instrumentális észre koncentrálva valósult meg (Andreas G. Scherer 2009), alapvető etikai és politikai kérdéseket figyelmen kívül hagyva (Willmott 2005). Így a felvilágosodás programja a

⁷ A negatív szabadság a valamtől való szabadság, mely a cselekvési tér nagyságát helyezi a középpontba, és a szabadságjogokra, a lehetőségekre koncentrál. Az ösztönöktől, azaz az örökölt idegrendszeri struktúrák által meghatározott cselekvésmintáktól való mentességet, a természethez való alkalmazkodás kényszerjellegétől való megszabadulást jelenti, mely az individuáció első lépcsőfoka is egyben.

A pozitív szabadság a valamiért való szabadság, mely a képességet jelenti egy lehetséges cselekedet végrehajtására. Fromm az önirányításra vonatkozó mozzanatát emeli ki, amely a spontán kognitív folyamatokat, a saját célokkal, saját érzelmekkel és saját akarattal való élni tudást jelenti. (Fromm 2002)

dogmák, a függőség és a depriváció új formáit hozza létre (Alvesson és Willmott 1996). Jelenleg csak egy félúton megrekedt racionalizáció valósult meg, amelyen való túllépésben a kritikai ész lehet segítségünkre.

A **tudomány** kapcsolata azzal az érdeklődéssel, amely az ember felszabadítását szolgálja a félelem alól, meggyengült. Már nem a felvilágosodás jóindulatú aktora, jelentős mértékben összefonódott az instrumentális racionalizációt szolgáló gazdasági és adminisztratív hatalommal (Willmott 2005). Az értékmentes és objektív tudás létrehozására képes tudomány pozitivista társadalomtudományokat átható eszménye Weber nézetein alapul. Ugyanakkor Weber felismeri a tudomány kétarcúságát: a tudomány **az emancipáció és az elembertelenedés motorja egyaránt lehet**. A visszaélés elkerülése érdekében az érték száműzését tartja megoldásnak: a tudomány eszközöket nyújt csupán a társadalom tagjai (vezetői) által meghatározott célok elérésére. A menedzsmenttanok terén a legjobb példa Taylor tudományos menedzsment elmélete, amellyel szándéka szerint technokratikus elvekre alapozva száműzte a vezetés területéről az irracionálisitást. (Alvesson és Willmott 1996)

A KE szerint azonban **az értéksemlleges tudomány** eleve **nem lehetséges**, mert a tudományos kutatás módszerei egy történelmi és kulturális feltételrendszerben konstruálódnak (Andreas G. Scherer 2009). A tudományos tevékenység mindig bizonyos érdekek által vezérelt, ezért nincs értelme a normatív-etikai dimenzió szisztematikus kizárásának (Alvesson és Willmott 1996). A természettudományos módszertant propagáló pozitívizmus a társadalomtudományok terén azért vall szükségszerűen kudarcot, mert míg a természeti jelenségek reprodukciója független az emberi megértéstől, addig a társadalmi jelenségek társas konstrukció útján jönnek létre és csak szubjektíven értelmezhetők (Andreas G. Scherer 2009). Habermas három tudományos **megismerési érdeket** azonosít: a technikai, a gyakorlati és az emancipatorikus megismerési érdeket (Willmott 2005). Az első az empirikus-analitikus tudományokra (pl. funkcionális szervezetelméletek) jellemző, a második a történelmi-hermeneutikus (pl. interpretatív szervezetelméletek) tudományokra, míg a harmadik a kritikai tudományokat (pl. kritikai menedzsment elméletek) vezérli (Willmott 2005).

A KE a pozitivista tudományokban uralkodó **racionalitás koncepció kiterjesztését** szorgalmazza. Úgy tűnik, hogy a modern társadalomban a felvilágosodással a vallási dogmákat csupán újabb hiedelmek váltották fel: a tudomány a fejlődés garanciája, a piac biztosítja a szabadságot és a hatékonyságot, a fogyasztás a boldogság útja, a

szakértők értik a dolgukat a legjobban (Alvesson és Willmott 1996). A racionalitás mítoszára épülő egydimenziós társadalmunk egészében véve irracionálisan működik, és az autonóm individuum halálát eredményezi (Marcuse 1990). A racionalitás egyoldalú, instrumentális koncepciója azt eredményezi, hogy a társadalmi folyamatokkal kapcsolatos elemzésekben az eszköz kiválasztása a fontos, míg a célokat adottnak és morálisan semlegesnek tekintik (Andreas G. Scherer 2009). A KE feladata nemcsak **az egyoldalú racionalizáció miatti társadalmi patológiák feltárása** (Habermas, 1985, In: Alvesson és Willmott 1996), hanem a racionalitás alternatív koncepciójának kidolgozása, amely Habermas kommunikatív racionalitás fogalmával valósul meg (lásd később).

A KE legfontosabb morális célkitűzését a modern társadalmakban jelen levő **szükségtelen szenvedés** megszüntetése jelenti, amelyet a félúton megrekedt racionalizáció okoz, s amely nem igazolható a strukturális és technikai fejlődés szintjével (Felkai, Gedeon, és Némédi 2003; Willmott 2005). A szükségtelen szenvedés elsősorban azokat a pszichés terheket és elnyomást jelenti, amelyek a fejlett iparral rendelkező kapitalista társadalmakban jelentkeznek (Felkai, Gedeon, és Némédi 2003). Szervezeti keretek között szükségtelen szenvedést jelent a stressz és a munkaalkoholizmus, vagy a különböző társadalmi csoportokat érő diszkrimináció. Egy magyar menedzserek körében végzett kvalitatív kutatás munka-magánélet egyensúlytalanságáról, munkájuk értelmetlenségéről, súlyos munka-magánélet problémákról és jelentős mértékű túlmunkáról számolnak be (Bokor és Radácsi 2006). A fiatal menedzserek példája rávilágít a KE és az ortodox marxizmus közötti különbségre is: a menedzserek nem a kizsákmányoló réteghez tartoznak, hanem ők maguk is a rendszer totalitásának elnyomottjai (Alvesson és Willmott 1996). Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy bár minden fogyasztó és munkás hozzájárul a rendszer fenntartásához és formálásához, a menedzserek felelőssége döntéseik hatóköre miatt mégis kiemelkedő. A KE arra hívja fel a figyelmet, hogy a profit imperatívusz követése éppúgy morális választás, mint az igazságosság elvének érvényesítése a bérrendszerben.

A szükségtelen szenvedés okaiként a fentebb tárgyalt társadalmi problémákat jelölik meg: a technikai racionalitás egyeduralkodását, az eszközelvű gondolkodás kizárólagosságát, az eldologiasodást, a hétköznapi élet áruvá tételét (commodification) és kommercializálását, a szabadság mítosszá válását reális megvalósulása helyett. A

kapitalista társadalmakban az egyént arra szocializálják, hogy engedelmes dolgozóvá és fogyasztóvá váljék, aki képtelen a reflexióra és arra, hogy más alternatívát elképzeljen (Marcuse 1990). Az oktatás, a média és a társadalmi normák olyan kontrollmechanizmusként működnek, amelyek biztosítják, hogy a társadalom tagjai tökéletesen alkalmazkodjanak elvárt szerepeikhez fogyasztóként és munkásként (Andreas G. Scherer 2009). Bár a kapitalista társadalom a tömegfogyasztás, a szükséglet-kielégítés mítoszában nyugszik, paradox módon azonban a valódi emberi szükségletek kielégítésére mégsem képes (Alvesson és Willmott 1996).

A KE szerint a társadalmi fejlődés záloga a **demokrácia** védelme és megvalósítása, az **autonómia** kiterjesztése, de az empowerment és a participáció koncepcióját és gyakorlatát meghaladó módon. Ez nem jelenti azt, hogy a technikai fejlődés önmagában elítélendő, inkább az annak egyoldalúságában rejlő veszélyek megszüntetése a cél. A KE feltételezi egy autonómabb individuális létezés lehetőségét (Alvesson és Willmott 2003a), amelyben az egyének képesek olyan tájékozott értékítéleteket és döntéseket hozni, amelyeket nem gátolnak a vagyon, hatalom és tudás terén jelentkező egyenlőtlenségek miatt kialakult szükségtelen függőségek (Alvesson és Willmott 1996). A jelenkori demokrácia azonban sebezhető, ezért meg kell védeni a romboló társadalmi mechanizmusoktól (Habermas 1981). A demokratikus intézmények üres vázai demokratikus kultúra nélkül, ezért Habermas ez utóbbi kulcsfontosságát hangsúlyozza.

Az emancipáció legfontosabb eszköze a **kritikai reflexió**, amely a zavart gondolkodásból és az elnyomó társas viszonyokból fakadó szenvedéstől való megszabadulást lehetővé teszi. A kritikai (ön)reflexió feltételez egyfajta éberséget a valóság konstrukciója és reprezentációja, valamint az intézményesült hatalomgyakorlás közötti összefüggések felfedezésére (Alvesson és Willmott 1996). Habermas (1975 In: Alvesson és Willmott 1996) két típusú kritikai reflexiót különböztet meg. Az egyik változatban a reflexió az ideák világára vonatkozik, a cél az ideológiailag befagyasztott függőségi viszonyok feloldása és rekonstrukciója, de nem szükségszerű a transzformációval való kapcsolat. A kritikai reflexió másik változata viszont magában foglalja, de egyben túl is lép a racionális rekonstrukció területén, és az elme azon destruktív szokásainak felolvasztását célozza, amelyek korlátozzák az észlelés és cselekvés mintázatait, és végső soron a cselekvés megváltoztatásához vezet. (Alvesson és Willmott 1996)

Reynolds (1999) a kritikai menedzsmentoktatáshoz kapcsolódóan kísérletet tesz a kritikai reflexió elveinek összefoglalására, amelyben mindkét típus megjelenik:

- Elkötelezettség az előfeltevések és természetesnek vett dolgok megkérdőjelezésére mind az elméletben, mind a gyakorlatban.
- A társadalmi szerkezetben, társadalmi folyamatokban és a gyakorlatban elrejtett hatalmi és ideológiai viszonyok előtérbe helyezése: a fajhoz, társadalmi nemhez, osztályhoz és életkorhoz kapcsolódó egyenlőtlenségek feltárása, tudatosítása és végső soron megszüntetése.
- Inkább társadalmi, mint individuális szemléletmód: az egyéni tapasztalatok társadalmi természetének hangsúlyozása.
- Végső soron a cél egy igazságosabb társadalom megvalósítása, mely a fair bánásmódon és a demokrácián alapul.

Ezeket az elveket természetesen nem csak a menedzsmentoktatásban érdemes követni, hanem kiindulópontul szolgálhatnak kritikai emberi erőforrás fejlesztési programokhoz, de a hétköznapi munkahelyi és menedzseri döntések meghozatalához is.

A KE munkásságának tömör áttekintése után áttérek a Frankfurti Iskola második generációjához tartozó Jürgen Habermas társadalomelméletének ismertetésére.

I.2.4 Habermas társadalomelmélete

Jürgen Habermast az utolsó modern társadalomtudósként tartják számon. Munkásságának célja, hogy a demokrácia sérülékenysége felhívja a figyelmet és a modernista program megjavítását szorgalmazza az univerzális erkölcsi normák, értékek védelmén keresztül (Burrell 1994; Clegg 2005). Habermas egyszerre tölti be a filozófus és szociológus szerepét, mely elméleti munkásságának erejét és gyengeségeit is adja egyszerre (Burrell 1994). Arra törekszik, hogy szélesebb közönséget is meg tudjon szólítani: újságcikkeket ír, interjúkat ad, aktuálpolitikai kérdésekhez szól hozzá, s így végképp leszámol az értéksemlegességet képviselő kutató ideájával.

Habermas rendkívül komolyan vette az interdiszciplináris társadalomelmélet kidolgozásának programját, amelyet szerinte a Frankfurti Iskola első generációja nem tudott megvalósítani (Wiggershaus 2007). Társadalomelméletének kidolgozásával célja az, hogy a kritikai elmélet számára a hiányzó racionális bázist megteremtse, és elmozdítsa azt az elvont moralizálás felől a kommunikáció normatív sztenderjeinek racionális megalapozása felé (Alvesson és Willmott 1996). Habermas elfordul a marxi materializmustól is, és társadalomelméletét fenomenológiai alapokra helyezi (Alvesson

és Willmott 1996). Társadalomkritikájának fő célpontja a modernizmust kísérő racionalizálódás és eldologiasodás, amelynek eredményeként a tudomány, a technológia, az adminisztráció és a szakértők dominanciája valósul meg a polgárság életvilága felett (Alvesson és Willmott 1996).

Rendkívül bonyolult elméleti apparátusa mögött tulajdonképpen a következő egyszerű kérdések húzódnak meg (Burrell 1994):

- **Hogyan hozzunk cselekvési döntéseket egy olyan világban, ahol a tradicionális mítoszok mind erkölcsi, mind politikai értelemben elvesztették az erejüket, és ahol a konfliktus megoldására törekvő józan ész diktálta megközelítéseket aláássák a piaci és adminisztratív struktúrák?**
- **Hogyan lehet megmenteni a demokráciát, ha egy fenntarthatatlan ideának tűnik?**
- **Hogyan teremtsük meg a demokratikus részvétel feltételeit a mindennapi életben?**

Habermas munkássága megtermékenyítően hatott a **szervezetelméletek** területére is, Burrell (1994) négy különösen releváns munkáját emeli ki: Megismerés és érdek (2005), Modernitás és posztmodernitás (1981), A kommunikatív cselekvés elmélete (1981), és a Filozófiai diskurzusok a modernségről (1998). Cooper már 1983-ban amellet érvel, hogy a funkcionalista szervezetelméletek módszertani individualizmusa nem nyújt elégséges eszköztárt a szervezetkutató számára, hiszen a társadalmi élet dialektikájának ignorálása elidegenedett kutatói gyakorlathoz, és végső soron elidegenedett szervezetekhez vezet. Cooper (1983) szerint a szervezettudományok feladata, hogy feltárják azon racionális modell korlátait, amelyre a magatartástudományi modellek (behaviourizmus) építenek. Felhívja a figyelmet arra is, hogy érdemes figyelmünket a kommunikáció mélyebb struktúrái felé fordítani, amelyben Habermas szimbolikus interakció fogalma (lásd később) lehet segítségünkre.

Jelen alfejezet gerincét A kommunikatív cselekvés elmélete c. munkája (1981) adja, amelyben kidolgozza kommunikációelméleti alapokra helyezett dichotóm társadalomelméletét. A műveiben korábban felbukkanó alapfogalmakat (techné és praxis, munka és interakció, célracionális rendszerek és intézményi keretek, rendszerintegráció és szociális integráció) most a rendszer és életvilág, illetve az instrumentális cselekvés és a kommunikatív cselekvés terminusaiban fogalmazza újra (Felkai 1993). Ezen fogalmak segítségével a weberi racionalizálódás témakörét kívánja

új szempontokkal kiegészíteni a társadalmi intézmények strukturális változásainak megragadásán keresztül (Tanyi 1998).

1.2.4.1. Rendszer és életvilág

Habermas (1981) **dichotóm társadalomelméletének lényege, hogy a társadalomra kétféleképpen lehet tekinteni:** egy belső, résztvevői szemszögből, melyből a társadalom mint **életvilág** jelenik meg; és egy külső, megfigyelői szemszögből, ahonnan a társadalom cselekvések **rendszereként** írható le. Habermas (1981) amellett érvel, hogy ahhoz, hogy a modern társadalmi folyamatokat megértsük és elemezni tudjuk, azokat rendszer és életvilág egységeként kell elképzelnünk. A rendszer és az életvilág a társadalomban jelenlevő eltérő koordinációs mechanizmusokat testesítik meg: a rendszer személytelen és nem-normatív módon, míg az életvilág normatív szabályozók útján, a közmegegyezésre építve hangolja össze az egyéni cselekvéseket. Ezért a társadalomtudományos elemzésnek mindkét nézőpontból kell vizsgálnia: a rendszerelmélet (rendszer) és a megértő szociológia (életvilág) eszközeire egyaránt szükség van.

Először a rendszer és az ahhoz kapcsolódó célracionális cselekvés fogalmát mutatom be, hiszen a rendszerelméleti megközelítés a hazai szervezetelméleti irodalomban alapvetésként tárgyalt kontingenciaelmélettel (Bakacsi és Bokor 2002; Dobák és Antal 2010) rokon nézőpontból írja le a társadalmat (és a benne működő szervezeteket), így ez a fogalom reményeim szerint megteremtí a közös alapot. Ezután térek rá az életvilág és az azt kiegészítő kommunikatív cselekvés fogalmának tárgyalására, mely inkább a szervezetek interpretatív, konstruktivista megközelítésével rokon kutatói alapállást igényel majd.⁸ Végül a rendszer és életvilág mint a társadalom két szférája közötti viszonyt fogom tárgyalni, és ismertetem Habermas fő tézisét, miszerint a modern társadalmakban a rendszer gyarmatosítja az életvilágot.

A **rendszer** a társadalom anyagi újratermeléséért felelős, a gazdasági, politikai és adminisztratív folyamatokat foglalja magában, melyek a nem szándékolt cselekvési összefüggések nem-normatív szabályozók általi összehangolására szolgálnak. A rendszerszerű koordináció az egyéni döntések eredőjeként valósul meg, ezért az egyéni döntések és cselekedetek következményei a rendszer fenntartásához való funkcionális

⁸ Ezek a hasonlósági összefüggések némileg elnagyoltak. Mindazonáltal úgy gondolom, hogy az alapvetően főáramú menedzsmenttudományokkal foglalkozók számára a fogalmaknak ez a típusú pozicionálása jó viszonyítási alapot jelenthet.

hozzájárulásuk függvényében értékesek. A cselekvési rendszer összefüggései a társadalmi egyének által nem átláthatóak, és tudatosan nem befolyásolhatóak (például a vásárlási és eladási döntések eredőjeként kialakuló árstruktúra). A rendszerszerű koordináció a célracionális cselekvési struktúra logikája alapján működik, melynek során a cselekvők kommunikációja nem feltétlenül szükséges. (Habermas 1981)

A **célracionális cselekvés** fogalmát először Weber (2005b) írta le, mely rendkívül elterjedt a közgazdaságtanban és más társadalomtudományokban is (Heap 1992). A célracionális cselekvéshez kapcsolódó racionalitáskritérium az instrumentális racionalitás, amely a szociológiai és közgazdaságtani irodalomban a leginkább kidolgozott, matematikai formulákkal is leírható, legszélesebb körben használt racionalitásmodell. Ebben a disszertációban a Habermas-féle cselekvésemélettel és racionalitásfogalmakkal dolgozom, az instrumentális racionalitás széleskörű irodalmának áttekintésétől, a paradigmán belüli kritikájától és az alternatív racionalitásmodellek tárgyalásától eltekintek.

„Munkán illetőleg célracionális cselekvésen vagy instrumentális cselekvést, vagy racionális választást, vagy a kettő kombinációját értem.” (Habermas 1994a, 23) Az *instrumentális cselekvés* adott cél(ok)hoz keresi meg az optimális eszközkombinációt, technikai szabályokhoz alkalmazkodik, empirikus tudáson alapszik – kísérleti úton tesztelt, helyesnek bizonyult eljárásokat alkalmaz –, és módszere az indukció (Habermas 1994a). A *racionális választás* során érték- vagy preferenciarendszerek és általános maximák alapján különböző viselkedési alternatívák, stratégiák között választ az egyén. Módszere a dedukció, alapja az analitikus tudás: a viselkedési alternatívák helyes elemzésétől függ a siker. A célracionális cselekvés során olyan készségeket, kompetenciákat sajátíthat el az egyén, amelyek később segítségére lehetnek a problémamegoldásban.

Későbbi művében, a Kommunikatív cselekvés elméletében (1981) a célracionális cselekvés meghatározó jellegét a sikerorientáltságban látja. A racionális választás helyett *stratégiai cselekvésről* beszél, amelyet társadalmi irányultsága különböztet meg az instrumentális cselekvéstől: a siker mércéje a másik kommunikációs résztvevő befolyásolásának hatékonysága, amely a „racionális ellenjátékos” döntései alapján értékelhető.

A KE az instrumentális racionalitás koncepcióját, mint kizárólagos racionalitáskritériumot túlságosan szűk körűnek, sőt, veszélyesnek tartja. Ez a

racionalitásértelmezés ugyanis adott célokkal (preferenciákkal) dolgozik, és nem nyújt normatív alapot arra, hogy hogyan válik a célok konstruálása, megkérdőjelezése és felülbírálása racionálissá. A célracionalitás tehát a cselekvést egyfelől csupán az individualitás talaján értelmezi, másfelől pedig a cselekvést morálisan semleges tartományba helyezi. E megközelítés az előző fejezetben tárgyalt weberi tudományfelfogáson alapul (lásd 1.2.3. fejezet). Noha Weber az értékek követésén alapuló cselekvés létjogosultságát elismeri, és kidolgozza az értékracionális cselekvés fogalmát (Weber 2005b), az értékekről folytatott racionális vitát nem tartja lehetségesnek.

Habermas azonban rámutat, hogy a célracionális cselekvés túlzott térnyerése miatt bekövetkező – Weber által is tárgyalt – bürokratizálódás és a lukácsi eldologiasodás csupán a modernizáció egyik szintjét ragadja meg (Felkai 2011). Egy másik szinten viszont megfigyelhető a modern társadalmakban az uralommentes kommunikáció elé gördített akadályok megszűnése is (Felkai 2011). A kommunikatív cselekvés és racionalitás fogalmának kidolgozása ennek a racionális társadalmi nézetegyeztetésnek a konceptualizációját szolgálja, amely az életvilágnak a rendszerrel szemben folytatott „szabadságharcát” (Felkai 2011) alapozza meg.

A továbbiakban az életvilág és a kommunikatív cselekvés fogalmát, illetve a kapcsolódó cselekvés- és társadalomelméletet párhuzamosan fejtem ki, hiszen a kettő között szoros kiegészítő viszony van.

Habermas az életvilág kommunikációelméleti fogalmát az Alfred Schütz által kidolgozott (Thomas Luckmann által sajtó alá rendezett) fenomenológiai életvilág-fogalommal való összevetésben kívánja megalapozni (Habermas 1981). Az **életvilág** Schütz és Luckmann (2000) számára a tudomány előtti, az ember számára magától értetődő valóságot jelenti. „Mindennapi életvilágon azt a valóságterületet értjük, amelyet az ébren lévő és normális felnőtt ember a józan emberi értelem beállítódásában mint egyszerűen adottat készen talál.” (Schütz és Luckmann 2000, 272) Habermas továbbviszi az életvilágnak ezt a természetesen adott, meg nem kérdőjelezett, és nem tudatos háttértudásként való működését, amely az interszubjektív helyzetmeghatározások esetén problémamentes háttérmeggyőződésekkel látja el az életvilághoz tartozókat. Mindezt kiegészíti azzal, hogy a nyelv és a nyelv által átörökített kulturális értelmezési minták hasonlóan transzcendentális helyzetben vannak, tehát az életvilág alkotóelemeit képezik, hiszen a beszélők nem tudnak nyelven vagy

kultúrán kívüli álláspontra helyezkedni. Javaslata szerint „...az életvilágot kulturálisan áthagyományozott és nyelvileg szervezett értelmezési minták készleteként gondolhatjuk el.” (Habermas 1981, 364).

Az életvilág a cselekvések normatív szabályozókon keresztüli összehangolására szolgál, amelyhez a nyelv és a kultúra szolgálnak erőforrásként. Amikor azonban a társas cselekvés megakad, mert a résztvevők eltérően definiálják a problémahelyzetet, és a meg-nem-kérdőjelezett háttérmeggyőződések problematikussá válnak, akkor nézetegyeztetésre van szükség. Ekkor a **kommunikatív cselekvés** – vagyis a szimbolikusan közvetített interakció – segítségével történik a cselekvések összehangolása. A kommunikatív cselekvés az életvilág komplementere, amely interszubjektíven elismert és nyelvileg közvetített normákhoz igazodik. Érvényessége a kölcsönös egyetértéstől függ, tehát racionalitáspotenciálja a résztvevők közötti konszenzus megteremtésében rejlik. A cselekvés sikere vagy kudarca társadalmi elfogadottságán múlik, érvényessége közösségi úton meghatározott, ezért az életvilágban az egyén általa befolyásolható, és kiszámítható viszonyokat hoz létre szemben a rendszer nem szándékolt, személytelen cselekvés-összefüggéseivel. (Habermas 1981)

3. táblázat: A nyelvileg közvetített interakció tiszta típusai

Formál- pragmatikai ismérvek Cselekvés- típusok	Jellemző aktusok	Nyelvi funkciók	Alap- beállítottság	Érvényes- ségi igények	Világ- vonatko- zás
<i>Beszélgetés</i>	Konstatívok	Tényállások leírása	Objektiváló	Igazság	Objektív világ
<i>Normák által szabályozott</i>	Regulatívok	Interperszoná- lis kapcsolatok teremtése	Normákhoz alkalmazkodó	Helyesség	Társadalmi világ
<i>Dramaturgiai</i>	Expresszívok	Önmegjelenítés	Expresszív	Hitelesség	Szubjektív világ

Forrás: (Habermas 1981, 231)⁹

⁹ A táblázat eredeti formájában több oszlopot és sort tartalmaz, amelyeket jelen gondolatmenet zavartalanága szempontjából célszerűnek láttam kihagyni.

A megegyezést igénylő helyzetek életvilágba való besorolása (a kulturális tudás, a társadalmi hovatartozások és a személyiség megújítása révén) a formális világkonceptiók és az azokhoz tapadó bírálható érvényességi igényeken keresztül történik. Habermas három cselekvő-világ viszonyt különít el: a résztvevők pragmatikus viszonyt alakítanak ki a (kulturális) tényekhez az objektív világban, a normákhoz a társadalmi világban, és az élményekhez a szubjektív világban. A formális világok kölcsönös megértése lehetséges, míg az életvilág eleve adott, nem problematizált területe háttérként szolgál a kommunikatív megértéshez.

Habermas a három világ elmélettel összhangban dolgozza ki cselekvéstipológiáját is (lásd 3. táblázat), melynek során Weber, Goffman és Austin elméleteire építkeznek. A táblázatban szereplő három cselekvéstípushoz három különböző bírálható **érvényességi igény** tapad. A *konstatív beszédaktusok* az igazság szempontjából bírálhatóak, azaz hogy a beszélő által tett kijelentés bizonyos felülvizsgálható tények fényében igaz (Felkai 2011). Ezt a tudást elméletek formájában raktározzuk el. A *normavezérelt cselekvések* a helyesség szempontjából bírálhatóak, azaz hogy amit a beszélő tesz vagy mond, az morálisan helyes. A résztvevők egyaránt bírálhatják a cselekedet, illetve az adott norma helyességét. Ez a tudás jogi szabályokban és erkölcsi elvekben, gyakorlatokban tükröződik. A *dramaturgiai cselekvés* pedig a cselekvő szubjektív tudásának megjelenítésére szolgál, amely a hitelesség, azaz az őszinteség szempontjából bírálható. A hiteltelenség fakadhat megtévesztésből vagy öncsalásból, mely utóbbi terapeutikus¹⁰ beszélgetések (kritikai önreflexió) során leplezhető le. Ez a tudás leginkább a művészeti alkotásokon keresztül hagyományozódik át. (Habermas 1981)

Habermas legegényibb megoldása a kommunikatív cselekvés, amely negyedik cselekvéstípusként a kölcsönös megértésre és egyetértésre irányuló nézetegyeztetési folyamatot, a résztvevők közötti párbeszédet jelenti (Felkai 2011). A kommunikatív cselekvés sajátja, hogy képes a konstatív, a normavezérelt és dramaturgiai cselekvés formáját ölteni, amennyiben ezek egy olyan helyzetbe ágyazódnak be, ahol a résztvevők alapvető beállítódása a kölcsönös megértésre irányul. A kommunikatív cselekvés tiszta típusai a három cselekvő-világ viszony egyikére vonatkoznak, azonban a valóságban a kommunikatív megnyilatkozások általában egyidejűleg több világvonatkozásba is beágyazódhatnak (Habermas 1981), azaz több érvényességi igénynek is eleget kell tenniük. Az érvényességi igények teljesülése, azaz hogy egy kijelentés igaz, helyes,

¹⁰ Freud értelemben.

hihető és érthető¹¹ legyen, a kommunikáció feltételeként is értékelhető. Hiszen ha például a kommunikáció egy résztvevőjének hitelessége folyamatosan megkérdőjeleződik, akkor nem lehet hosszú távon fenntartani a beszélgetést (Alvesson és Willmott 1996).

A fentebb bemutatott, Habermas megfogalmazásában „kulturalisztikusan megrövidített életvilág-koncepció” (Habermas 1981, 375) kiegészítésre szorul, ha figyelembe vesszük, hogy **az egyének a kommunikatív cselekvés során nem csak kulturális tudásukat újítják meg, hanem személyes identitásukat és társadalmi hovatartozásukat is megerősítik.** Habermas ezért a kommunikatív cselekvés újratermelési funkciója szerint – szintén a formális világok elméletével összhangban – az életvilág három szimbolikus szerkezeti összetevőjét különbözteti meg: kultúra, társadalom és személyiség. Ezek kialakítása valamint megújítása a kommunikatív cselekvés közvetítésével a kulturális újratermelés, a társadalmi integráció és a szocializáció folyamatain keresztül megy végbe. (Habermas 1981).

4. táblázat: Az újratermelési folyamatok hozzájárulása az életvilág szerkezeti összetevőinek fenntartásához

Szerkezeti összetevők Újratermelési folyamatok	Kultúra	Társadalom	Személyiség
Kulturális újratermelés	Konszenzus kialakítására alkalmas értelmezési sémák („érvényes tudás”)	Legitimációk	A nevelés szempontjából hatékony magatartásminták, nevelési célok
Társadalmi integráció	Erkölcsei és egyéb kötelezettségek	Legitim módon elrendezett személyközi kapcsolatok	Társadalmi hovatartozások
Szocializáció	Értelmezési teljesítmények	Normakonform cselekvések iránti motivációk	Interakciós képességek („személyes identitás”)

Forrás: (Habermas 1981, 170)

Az életvilág szerkezeti összetevői és az újratermelési folyamatok közötti összefüggéseket Habermas három táblázatban foglalta össze, melyeket az alábbiakban

¹¹ Ez utóbbi érvényességi igényt Habermas később fűzte hozzá az első háromhoz, erről lásd: Felkai, 2011.

tárgyak. A 4. táblázat azt mutatja be, hogy a kulturális, társadalmi és szocializációs folyamatok mivel járulnak hozzá az életvilág megújításához illetve fenntartásához, azaz a tartalomra koncentrálnak. Az 5. táblázat azt mutatja be, hogy a kommunikatív cselekvések hogyan termelik újra az életvilág szerkezeti összetevőit (vagyis az első táblázatban bemutatott „tartalmakat”), azaz a folyamatra koncentrálnak. A 6. táblázat pedig azt mutatja be, hogy milyen válságjelenségeket figyelhetünk meg az életvilágban, hogyha az újratermelési folyamatok nem megfelelően működnek.

5. táblázat: A kölcsönös megértésre irányuló cselekvés újratermelési funkciói

Szerkezeti összetevők Újratermelési folyamatok	Kultúra	Társadalom	Személyiség
Kulturális újratermelés	Áthagyományozás, bírálat, kulturális tudás elsajátítása	A legitimitás szempontjából hatékony tudás megújítása	A műveltség újratermelése
Társadalmi integráció	Az értékorientációk központi készletének immunizálása	Interszubjektíven elismert érvényességi igényeket követő cselekvések összehangolása	A társadalmi hovatartozás mintáinak újratermelése
Szocializáció	A kultúra elsajátítása	Értékek internalizálása	Az identitás kialakítása

Forrás: (Habermas 1981, 171)

A kulturális újratermelés az érvényes tudás koherenciáját biztosítja a kölcsönös megértéshez szükséges értelmezési sémák megteremtésével az életben való eligazodáshoz. Ha az áthagyományozódás folyamatossága zavartalan, akkor a résztvevők rendelkeznek a tájékozódáshoz szükséges racionális tudással, ellenkező esetben értelmi kiüresedés következik be: a résztvevők kulturális tudáskészlete irracionálissá válik, a hagyományok és szimbólumok jelentésvilága nem hozzáférhető, a társadalmilag elfogadott normák megkérdőjeleződnek, s ennek megfelelően az érvényben levő nevelési elvek is. Ekkor az új helyzetek felmerülésekor a résztvevők nem tudják használni az érvényben levő értelmezési sémáikat. Az értelem erőforrása kimerül. (Habermas 1981)

A társadalmi újratermelés megteremti a legitim személyközi viszonyokat, és ezzel a cselekvések legitim módon szabályozott összehangolását. Meghatározza, hogy milyen

erkölcsi kötelezettségei vannak az egyénnek, milyen elvárások támaszthatók vele szemben. S végül mindezek eredményeként állandósítja a társadalmi hovatartozásokat. A csoportidentitások stabilitása a résztvevők szolidaritásán, azaz összetartásán mérhető le. Az újratermelési zavarok anómiát eredményeznek: a társadalom tagjai nem tesznek eleget kötelezettségeiknek, mert a kölcsönös megértés iránti igényüket nem tudják fedezni a legitim szabályozók tárházából, a csoporthoz tartozás érzése és a kulturális azonosságtudat gyengül. A személyiség szintjén az elidegenedés tünetei jelentkeznek, kialakul a társadalmi én szemben a „valódi” énnel, a társadalmi elvárásoknak megfelelő viselkedés nincs összhangban a személyes meggyőződéssel, s így a kommunikatív cselekvés eredményeként csak látszatkonszenzus jöhet létre. Mindezek a jelenségek az életvilág szolidaritást teremtő erőforrásának kimerülésére utalnak. (Habermas 1981)

6. táblázat: Az újratermelési zavarokat, patológiákat kísérő válságjelenségek

Szerkezeti összetevők A zavarok megnyilvánulási terepi	Kultúra	Társadalom	Személyiség	Értékelő dimenzió
Kulturális újratermelés	Értelemvesztés	Legitimáció -megvonás	Orientációs és nevelési válság	A tudás racionalitása
Társadalmi integráció	A kollektív azonosság elbizonytalanodása	Anómia	Elidegenedés	A hozzátartozók szolidaritása
Szocializáció	A hagyomány megszakadása	A motiváció megvonása	Pszicho- patológiák	A személy elszámoltat- hatósága

Forrás: (Habermas 1981, 170)

A szocializáció az egyéni élettörténetek és a közösségi életformák összehangolását, s így a személyes identitás kialakulását biztosítja. Ennek során az egyén szert tesz azokra az interakciós képességekre, melyek a kommunikatív cselekvésben való részvételét lehetővé teszik, illetve birtokába jut annak az érvényes tudásnak, amely a kulturálisan áthagyományozott sémák értelmezésében segíti. S végül a szocializáció során alakulnak ki a normakonform cselekvések iránti motivációk. A folyamat eredményessége az egyének felelősségteljeségén és elszámoltathatóságán mérhető le. Az újratermelési folyamatban mutatkozó zavarok esetén a személyiség szintjén pszichopatológias tünetek

jelentkeznek, ekkor az egyén elszámoltathatósága lehetetlenné válik. A társadalom szintjén ez a normák betartására irányuló motiváció megszűnésében nyilvánul meg, illetve a kulturális hagyományok megszakadásában mutatkozik meg. Az egyéni képességek nem elegendőek ahhoz, hogy a résztvevők fenntarthassák a cselekvési helyzetek interszubjektív érvényét, és ezért különféle *elhárító stratégiákhoz* folyamodnak, amelyek szükségtelessé teszik a kölcsönös egyetértést, konszenzus helyett csupán kompromisszumra törekszenek. Ez személytelen szabályozó mechanizmusok bevezetése segítségével lehetséges, amelyek szükségtelessé teszik a cselekvési helyzetek megvitatását. (Habermas 1981)

Összegzésképp elmondhatjuk, hogy Habermas dichotóm társadalom-felfogásában a kölcsönös megértés mechanizmusa a cselekvések orientációit hangolja össze, míg a cselekvések következményeit rendszerszerű mechanizmusok rendezik el funkcionális helyi értékük szerint. A társadalmat tehát olyan rendszerként definiálhatjuk, amelynek teljesítenie kell a szociokulturális életvilágok fenntartásának feltételeit, másképpen szólva *a társadalom a szociálisan integrált csoportok rendszerszerűen stabilizált cselekvési összefüggéseiként határozható meg* (Habermas 1981).

1.2.4.2. Az életvilág gyarmatosítása

Habermas (1981) rendszer és életvilág kapcsolatát a társadalmi evolúció szempontjából veti történeti elemzés alá. Ennek részletes bemutatásától jelen tanulmányban eltekintek, mivel a vállalati karácsony elemzése szempontjából nem szolgál releváns analitikus eszközökkel, itt csupán néhány összegző megállapításra szorítkozom.

Habermas **három tendenciát azonosít a társadalmi fejlődésben:**

- (1) a rendszer differenciálódását, azaz a társadalom irányítási képességének fokozódását;
- (2) az életvilág racionalizációját, azaz a kultúra, társadalom és személyiség egymástól való elválását, továbbá a jog és az erkölcs posztkonvencionális szintre fejlődését; valamint
- (3) rendszer és életvilág szétkapcsolódását, azaz a pénz és hatalom mechanizmusainak függetlenedését az életvilágbeli szimbolikus összefüggésektől.

Rendszer és életvilág szétkapcsolódása ugyan előfeltétele annak a fejlődési folyamatnak, amelynek a modern korban tanúi vagyunk mind a rendszer differenciálódása, mind az életvilág racionalizálódása szintjén. Ám a pénz és a hatalom mint a nyelvtől megfosztott kommunikációs közvetítők normáktól mentes társadalmi

szerkezete lehetővé teszi azt, hogy az életvilág szimbolikus újratermelése az anyagi újratermelésnek rendelődjék alá.

A pénz által irányított társadalmi formációkban, mint amilyen a kapitalizmus, **a gazdasági alrendszer az erkölcsileg semleges cselekvésrendszer terepe**, ahol a személytelen koordinációs mechanizmus: a pénz biztosítja a cselekvések összehangolását, mely a polgári magánjog intézményeiben van lehorgonyozva. A gazdasági alrendszeren belül létrejönnek az államtól független szervezetek formái: a vállalatok, melyek lehetővé teszik a munkamegosztás nagyobb hatékonysággal való megszervezését. A szervezeti tagság az állampolgársághoz hasonló logikát követ: az egyén szabad akaratából csatlakozik valamely szervezethez, melynek feltétele a szervezet által meghatározott viselkedési elvárások elismerése. Ezt testesíti meg a szerződés, mely a polgári magánjog szabályai alapján kötöttik, és ahol a felek közötti kölcsönös megértés kialakulása a formális jog által biztosított kereteknek rendelődik alá. Ily módon **a szervezetek függetleníteni tudják magukat a kommunikatív módon strukturált életvilágbeli összefüggésektől** (Habermas 1981). Mivel nincs szükség az egyének közötti kölcsönös egyetértés kommunikatív módon való megteremtésére, hiszen azt a formális jog biztosítja, ezért az egyének közötti konfliktus lehetősége is minimálisra csökken, az egyéni értékorientációk semlegesek a szervezet működése szempontjából.

A modernizáció során tehát a társadalom egy olyan infrastruktúrája jön létre, amely minden életterületet átfog: a hadsereget, az iskolarendszert, az egészségügyet, még a családot is, és *arra kondicionálja az egyént, hogy az interakciós összefüggésekből bármikor átválthat célracionális cselekvésre* (Habermas 1994a). A két cselekvéstípus – ti. a kommunikatív és a célracionális – azonban egészen másfajta beállítódást feltételez: egyik esetben két egyenrangú fél kommunikációjáról van szó, a másik esetben az aktorok céljaik eléréséhez szükséges eszközökként tekintenek egymásra, s kommunikációjukat nem a szolidaritás vagy konszenzusra törekvés, hanem egyéni érdekeik – azaz stratégiák irányítják (Habermas 1981).

Az életvilág **gyarmatosítása** olyan módon történik, hogy a célracionális cselekvés átveszi a kommunikatív cselekvés funkcióit az életvilág újratermelésében. A modern társadalmakban a rendszerintegráció a társadalmi integráció formáiba nyúl bele, és azokon a területeken is uralkodóvá válik, ahol nem lehet helyettesíteni a kölcsönös megértésen és egyetértésen alapuló cselekvés-összehangolást. A funkcionális

összefüggések látensek maradnak ugyan, de az életvilágra instrumentalizáló hatásuk van: a rendszerszerű kényszerek szubjektív észrevétlensége az objektíve hamis tudat jellegét ölti. Ez azt jelenti, hogy a rendszerhatások szerkezetükben változtatják meg a társadalmilag integrált csoportok cselekvés-összefüggéseit anélkül, hogy a szerkezeti erőszak manifesztálódna. Ez **a szerkezeti erőszak a kommunikáció módszeres torzításán keresztül valósul meg**, azaz a torzított kommunikáció rendszerének kialakulásával: a rendszerkövetelmények lehorgonyozása az életvilágba úgy valósul meg, hogy a résztvevők számára az objektív, a társadalmi és a szubjektív világ összefüggései előre meghatározottként tűnnek fel. (Habermas 1981)

A gyarmatosítás jelenségére példa a szabadidő eltöltésének, a szórakozásnak a kommercializálása, a vállalati értékek deklarálása az erős kultúra építése érdekében (Alvesson és Willmott 1996), vagy a karácsony ünnepének kommercializálása, amelynek során például a morális tartalommal bíró *ajándékozni* szó a *venni*, *vásárolni* szavak szinonimájává vált. Gyarmatosítás a tudomány és az egyetemek üzleti érdekeknek való alárendelése, amelynek eredményeként a tudás nem önértéket képvisel többé, értelmét nem a világ megismerésének céljából meríti, hanem gazdasági hasznosíthatóságából, eladhatóságából, melynek eredményeként az egyetemek nem „tudós” hallgatókat, hanem munkaerőpiaci árukat képeznek.

A gyarmatosítás azért okoz problémát, mert végül **az életvilág működési folyamatainak patológiáihoz vezet**, és ennek tüneteként különböző válságjelenségek lépnek fel a társadalomban: anómia, elidegenedés, értelemvesztés (lásd 6. táblázat). A társadalmi integráció megbomlása azonban nem csak az életvilág szintjén, hanem a rendszer szintjén is problémákhoz vezet: az életvilág gyarmatosítása „visszaüt” a rendszerre is, amennyiben a résztvevők nem lesznek sem képesek, sem hajlandóak az anyagi újratermeléshez való hozzájárulásra. (Habermas 1981)

A gyarmatosítás nem képes totális jelenséggé válni (Hancock és Tyler 2008), állandóan legitimációs és motivációs problémákba ütközik, mivel a pénz és a hatalom valójában nem képes a szolidaritást és jelentéslétrehozást helyettesíteni (Alvesson és Willmott 1996; Habermas 1994b), ami az anyagi újratermelés zavartalanságát is korlátozza. Így válik érthetővé, hogy miért örökzöld téma a motiváció a menedzsmentben: ha ez megtörik, mert kiveszik a munkából a belső értelem (lásd patológiák), akkor csak a kontroll újabb eszközeinek bevezetése lehet megoldás a hatékony termelés előmozdítására, legyen az strukturális vagy kulturális. Ám a kontrollnak jelentős

költségei vannak, ráadásul újfent legitimációs problémákba fog ütközni: a technikai racionalitásnak alárendelt adminisztratív úton létrehozott értelem csupán ún. dramaturgiai engedelmességet (Alvesson és Willmott 1996; Willmott 1993), vagyis színészkedést, tettetést, megjátszást fog eredményezni. Ez egy olyan ördögi kört alakít ki, amelyből nem lehet újabb és újabb rafinált menedzsment eszközök bevetésével kiszállni.

Fontos azonban felhívni a figyelmet arra, hogy Habermas elméletében a kapitalista rendszer kialakulása egy evolúciós folyamat eredménye, tehát a gyarmatosítással kapcsolatos kritika semmiképpen nem fonódik össze az ártatlan múlt iránti romantikus nosztalgiával. Ez sem a rendszer, sem az életvilág racionalizáltsága szempontjából nem lenne indokolható. A kapitalizmus vitathatatlanul magasabb jólétet hozott, és nagyobb teret nyitott az ideológiamentes racionális érvelés előtt a társadalmi döntéshozatalban. **A kritikai társadalomtudós feladata** a technikai racionalitás bizonytalan alapjainak és elnyomó erejének feltárása; egy olyan tér kinyitása, amelyben lehetővé válhat az életvilág további racionalizálása a technicizálás helyett, és kibontakozhatnak az autonómia, a társadalmi felelősségvállalás értékeit követő demokratikus mozgalmak (Alvesson és Willmott 1996).

I.3. Kritikai elmélet a szervezetkutatásokban

A kritikai elmélet képviselői a szervezetkutatók között **a szervezetekből kiinduló társadalmi változást** támogatják. Célkitűzésük mögött a fő motívum annak felismerése, hogy „az emberek és a természet eszközzé válnak a technikai jellegű problémamegoldás érdekében” (Alvesson és Deetz 1998, 5). A szervezetek az eszközelvű gondolkodás érvényesítésének helyszíneivé váltak, ahol a célok értékét is a rendelkezésre álló eszközök határozzák meg (Alvesson és Willmott 1996). Bár a *human relations* elméletek megjelenésével a hagyományos értékrend és az emberi szempontok ismét előtérbe kerültek, ezek a megközelítések is strategizálódtak a szervezeti térben (Alvesson és Deetz 1998), azaz a teljesítmény növelése érdekében kerültek bevetésre, az uralkodó logikát tehát nem törték meg.

Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a technikai problémamegoldás ne lenne legitim, a társadalom szempontjából fontos cél (Alvesson és Willmott 1996). A szervezetek természetesen hozzájárulnak a materiális túléléshez és jóléthez, valamint a munkával való elégedettséghez, és pozitív társadalmi kapcsolatokat is teremthetnek (Alvesson és Deetz 1998). A status quo ugyanakkor az, hogy a menedzserek elkülönült társadalmi

csoportja közvetlenül a tulajdonosoknak felel, és nem a munkavállalóknak vagy a fogyasztóknak (Alvesson és Willmott 1996). Noha az uralkodó ideológiának része a „vevő a király” törvénye, ez mégsem jelent konkrét elszámoltathatóságot (lásd 6. táblázat): a modern szervezetek a demokratikus kontroll hiányának intézményesített formáivá váltak (Alvesson és Willmott 1996).

A kritikai szervezetkutatások rávilágítanak arra, hogy a szervezeti struktúra és kultúra hogyan szolgál az uralom és a kontroll eszközeként (Andreas G. Scherer 2009; Willmott 1993). A szervezetkutatás feladata **azon szervezeti gyakorlatok kritikai vizsgálata, amelyek fenntartják és legitimálják az egyoldalúan racionalizált életvilág patológiáit** (Alvesson és Willmott 1996). Hogyan normalizálják a szervezetek az állandó stresszt és a rossz egészségi állapotot, az alárendeltséget és a kizsákmányolást, a konformizmust; továbbá hogyan korlátozzák a szabad kommunikációt, hogyan erodálják a moralitást, és hogyan teremtenek illetve tartanak fent egyenlőtlen társadalmi viszonyokat például faji hovatartozás vagy társadalmi nem alapján (Alvesson et al., 2009)? Az egyik legnagyobb kihívás az, hogy a szervezeti struktúrákat oly módon változtassuk meg, hogy az megszabadítsa az embereket (munkavállalókat, menedzsereket, fogyasztókat egyaránt) az elnyomástól és a marginalizáltságtól (Andreas G. Scherer 2009). A kommunikáció folyamata kulcsfontosságú ebben a változásban: a cél az, hogy a szervezeti döntések ne pusztán hatalomgyakorláson, hanem nyílt érvelésen nyugodjanak (Andreas G. Scherer 2009).

A kritikai szervezetkutató célja továbbá a rekonstrukció, vagyis az, hogy rámutasson a különböző interpretációk ideológiai terheltségére és feltárja a torzított kommunikáció rendszerét (Alvesson és Willmott 1996). Mindez feltételezi az interjúalanyok értelmezéseinek és az empirikus tapasztalatoknak az állandó megkérdőjelezését, majd újrainterpretálását, amely túllép a történeti-hermeneutikai megértő attitűdön. A kritikai szervezetkutató vállaltan saját szubjektivitásával dolgozik. A rekonstrukció két lépcsőben zajlik, az első lépés a leleplezés, majd a második az alternatív szervezési módok felfedezése. Először tehát arra van szükség, hogy új társadalmi/érintetti párbeszéd bontakozzék ki arról, hogy a társadalmi erők hogyan kondicionálják az egyéni értelmezéseket, amely ezután új, alternatív jelentésrekonstrukciók felfedezéséhez vezethet (Alvesson és Willmott 1996). A valódi kritika felelősséget vállal az azonosított problémákért, és megköveteli az azok megoldásában való részvételt, például a

munkaszervezés alternatív módjainak kialakításában való közreműködést (Alvesson és Willmott 1996).

I.3.1. Szervezeti ideológia és/vagy szervezeti kommunikáció

A szervezetekkel kapcsolatos kritikai kutatások egyrészt a szervezetekben kialakuló uralmi formák vizsgálatára, másrészt a szervezetek és a tágabb társadalmi környezet kölcsönhatásainak vizsgálatára irányulnak, melyek eltérő kutatói nézőpontot igényelnek. Az első esetben a szervezeteket **belülről szemlélő kutató** figyelme az eszközelvű gondolkodás által befagyasztott gondolkodási sémákra, a technokrácia, a karrierizmus és a gazdasági növekedés elsőbbségéből fakadó torzulásokra irányul (Alvesson és Deetz 1998). A **külső nézőpontot választó kutató** a szervezetekre úgy tekint, mint a gazdasági alrendszer olyan önállósult formáira, amelyek meghatározzák az egyének közötti interakciók minőségét (Habermas 1981), és a szélesebb társadalmi következményeket vizsgálja. A KE számos kutatási témát kínál, amelyek mindkét nézőpontból vizsgálhatók: például a racionalitás, a technokrácia és társadalmi tervezés, autonómia és kontroll, kommunikatív cselekvés, hatalom és ideológia, episztemológiai kérdések (Alvesson, Bridgman, és Willmott 2009). Ugyanakkor a szervezetek belvilágára koncentráló, illetve a szervezetek határain túlnyúló társadalmi hatásokra koncentráló kutatások közötti különbség abban is megjelenik, hogy jellemzően a Frankfurti Iskola eltérő generációinak hagyományaira építkeznek.

A belső nézőpontot előtérbe helyező **ideológiakritika** inkább az első generáció kutatásaira épít: a munkások kizsákmányolása és az elidegenedés-eldologiasodás problematika kerül a középpontba. Az autokratikus társadalmi viszonyokra, a lealacsonyító munkafeltételekre, és a nagykorúság (discretion) alacsony fokára úgy tekintenek, mint amelyek károsak az emberek pszichológiai jóllétére (Alvesson és Willmott 1996). A munkahelyi életminőséggel kapcsolatos kutatások szerint a szomatikus megbetegedésekkel összefügg az autoriter vezetési stílus, valamint ha a munkavállaló nem tudja kihasználni képességeit és tudását, ha nincs ráhatása a munka tervezésére és szervezésére, és ha nem teszik lehetővé a munkatársakkal való érintkezést (Deetz 1992). A vezető-beosztott közötti egyenlőtlen kapcsolat a munkavállalói oldalon a függőség, szorongás, sebezhetőség érzéséhez; továbbá passzív alkalmazkodáshoz, kompenzáló fogyasztáshoz és autoriter attitűd kialakulásához vezet (Kohn, 1980 In: Alvesson és Willmott 1996).

A modern emberi erőforrás gyakorlatok és a szervezeti kultúra építést szolgáló programok alkalmasak arra, hogy kihasználják a kapitalista társadalmi viszonyok között bizonytalanná vált, önbecsülését veszített ember szorongását (Alvesson és Willmott 1996) azáltal, hogy ellenszerként kívülről meghatározott, rendszercélokat szolgáló, „instant” identitást, vágyakat, célokat, értékeket, értelmezéseket, viselkedési normákat kínálnak az engedelmességért cserébe. A szervezeti elemzések arra a kérdésre keresik a választ, hogy miért nem ismerik fel a dolgozók a kizsákmányolást; miért vall kudarcot a vezetők autonómiára törekvése; mit eredményez a szervezeti szocializáció totalitása; hogyan zajlik a kulturális-ideológiai ellenőrzés a szervezeti hierarchia egyes szintjein; hogyan nyer teret a konformista nyomás; és hogyan szabványosítja a modern társadalom az igények kielégítésének mikéntjét például a karrierizmus által (Alvesson és Deetz 1998). Alapvetően négy ismétlődő témával találkozhatunk: a természetesnek láttatás, a vezetői érdekek egyetemessé tétele, az eszközelvű érvelés elsőbbsége, valamint a hegemonia (Alvesson és Deetz 1998).

A szervezet határain túlnyúló, társadalmi-környezeti hatásokat vizsgáló kutatások a Frankfurti Iskola második generációjának munkásságára támaszkodnak inkább, azon belül is dominánsan Habermas **kommunikációelméletére**. A rendszer és életvilág elmélete képes az ideológiakritika fő vonatkozásainak integrálására, ám ezek hatását a kommunikatív cselekvés struktúráiba történő beavatkozásokon keresztül mutatja meg. Az elméletet a szervezeti kommunikációs folyamatok torzulásainak vizsgálatára használják, amelynek során a szervezetekre úgy tekintenek, mint kommunikatív interakciók struktúráira (Alvesson és Willmott 1996). Ezzel kikerülnek az ideológiakritika problémáját: az emberi természet esszenciájának, az igaz szükségletek és igaz tudat meghatározását (Alvesson és Willmott 1996). Helyette azt tanulmányozzák, hogy az emberi kommunikáció alapvető feltételeinek kibontakozását milyen szisztematikus torzítások – pl. technokrácia, konzumerizmus, szexizmus, rasszizmus, stb. – gátolják (Alvesson és Willmott 1996). Ez a perspektíva módot ad arra, hogy a szervezetek társadalomra gyakorolt hatását is integrálja a KME vizsgálódási körébe, amely Hancock és Tyler (2008) szerint nem kapott elég nagy hangsúlyt az elmúlt évtizedek tudományos munkásságában. A szerzőpáros ezért amellet érvel, hogy célszerű lenne kritikai menedzsmentelméletek (critical management studies) helyett inkább a menedzsment kritikai tanulmányozásáról (critical studies of management) beszélni, amely olyan

témákat is tartalmaz, mint a mindennapi élet menedzserializálódása (Hancock és Tyler 2008).

A menedzsmentirodalomban számos munka jelent meg, amelyet Habermas munkássága inspirált. Az ideális beszédhelyzet, azaz az uralommentes diskurzus feltételeit vizsgálják a társadalmi felelősségvállalás témaköréhez kapcsolódó érintetti párbeszédekben (Unerman és Bennett 2004), valamint az információtechnológia területén (Drake, Yuthas, és Dillard 2000). Az interakciók érvényességi igények mentén való elemzését használják például a stratégiai döntéshozatal (Forester 2003; Samra-Fredericks 2005) demokratikusságának vagy hatalommal való telítettségének feltárására. A szervezetelmélet mint tudomány céljáról, a megismerés módjáról és az alkalmazandó tudományos eszköztárról szóló vitához nyújtottak inspirációt a megismerési érdekek (technikai, gyakorlati, emancipatorikus) (Stablein és Nord 1985; Willmott 1997; Willmott 2005). A kommunikatív cselekvés elméletének utopisztikus vonásait orvosolni szándékozó deliberatív demokráciaelmélet alapján dolgozza ki Scherer és Palazzo (2007) a társadalmi felelősségvállalás új modelljét. A rendszer és életvilág elméletét felhasználó szervezetelméleti munkákról részletesebb áttekintés a következő fejezetben adok, ezért ezeket itt nem említem.

Alvesson és Willmott (1996) Gareth Morgan (1996) szervezetelméleti metaforáinak sorát folytatva négy olyan alternatív metaforát mutat be, amely a menedzsment kritikai elemzését mozditja elő: a menedzsment (1) mint misztifikáció; (2) mint kulturális kábítószer; (3) mint torzított kommunikáció; (4) mint gyarmatosító erő. A metaforák közül az első kettő inkább a menedzsment ideológiai terheltségével foglalkozik, míg a második kettő inkább a kommunikációelméleti irányvonalat követi.

- (1) **A menedzsment mint misztifikáció** megközelítés azt tárja fel, ahogyan a menedzserek szimbólumok és ceremóniák bevetésével befolyásolják azt a folyamatot, ahogyan az emberek értelmet adnak a társas valóságnak, és azt, ahogyan részt vesznek benne. Például a TQM, valamint a HRM 'soft' megközelítései misztifikálják a szabadságot és a kreativitást, a lapos szervezeti struktúrát, miközben a kontroll új formáit hozzák létre egy új ideológia mögé rejtve. Az *empowerment*, amelyet tulajdonképpen a menedzsment adományoz a munkavállalónak, úgy tűnik fel, mintha valódi emancipációt jelentene. Ez

azonban nem lehetséges a dominancia elleni kollektív küzdelem megvalósulása nélkül (Alvesson és Willmott 1996).

- (2) **A menedzsment mint kulturális kábítószer.** A szocializáció legjobb eszköze a vállalati kultúra programok szervezése, amelyek szervezeti rituálék formájában valósulnak meg. E programokon keresztül a vállalat kommunikálja, hogy melyek a „helyes” értékek és erények. Az ideológiai nyomásnak különösen nehéz ellenállni, mivel a rituálék jellemzően az ösztönökre építenek és tudat alatt hatnak, amely megnehezíti a kritikai értékelést (Alvesson és Willmott 1996).
- (3) **A menedzsment mint torzított kommunikáció** metafora a szervezeti térben zajló kommunikáció és a menedzsment-szövegek (tankönyvek, bestsellerek, magazinok, stb.) elemzésére koncentrál, és az instrumentális racionalitás hegemoniájára hívja fel a figyelmet. Példaként említi a szerzőpáros a BPR (Business Process Reengineering) retorikáját: a szolidaritást és a demokratikusságot sugalló kifejezések, mint a csapatmunka és az empowerment, csupán a hatékonyságnövelő funkciójuk miatt nyernek legitimitást. Jelentésük is ennek megfelelően torzul: noha a BPR a munkahely demokratizálását ígéri, bevezetése mégis szigorúan felülről irányított folyamat, amelyben kulcsfontosságú sikertényező az erőskezü vezetés és a szervezeti ellenállás legyőzése (Alvesson és Willmott 1996).
- (4) **A menedzsment mint gyarmatosító erő** metafora a Habermas-féle kolonizációs elméletre épít. A szervezetek világában az instrumentális racionalitással összefüggő gyakorlatok és értelmezések dominálják és kizárják az életvilág mindennapi kérdéseivel kapcsolatos diskurzusokat és gyakorlatokat. A vállalatok számára az emberek olyan tárgyakként vagy eszközökként jelennek meg, amelyek csak és annyiban képviselnek értéket, amennyiben funkcionálisan hozzájárulnak a rendszer fenntartásához. A modern szervezetekben az életvilágot gyakran tekintik a rendszer működtetésében irracionális akadálnak vagy pedig pusztá erőforrásnak ahhoz, hogy a megfáradt bürokratikus rendszerekbe életet leheljenek (Alvesson és Willmott 1996).

Alvesson és Willmott (1996) azt is állítja, hogy az életvilág leértékelődése a gazdasági szférában nem csupán „rossz”, hanem egyenesen perverz, hiszen a rendszer működése függ az életvilág működésétől, célracionális cselekvés a kölcsönös megértés és együttműködés egy minimális szintje nélkül társadalmi

szinten nem lehetséges. Makro szinten ugyan a jogszabályi környezet (pl. diszkrimináció ellenes törvények) vagy a fogyasztói igények (pl. fair trade terméke iránti igény) hivatottak közvetíteni a vállalatok számára a normatív rendet, mégis elképzelhetetlen, hogy minden egyes helyzet/cselekvés helyességét jogszabályokra történő hivatkozás során döntsék el a résztvevők. Vannak olyan helyzetek, amikor a kommunikációban résztvevők a kölcsönös megértésre irányultságot nem válthatják fel stratégiai (perlokúciós) beállítottsággal, amennyiben mégis megteszik, az az életvilág újratermelését veszélyezteti, manipulációhoz és demoralizáláshoz vezet.

A kolonizációs metafora képes integrálni az első három metafora (misztifikáció, kulturális kábítószer, torzított kommunikáció) által inspirált belátásokat is, hiszen mindegyik foglalkozik a menedzsment és a vállalat által támasztott kihívásokkal az én-identitásokra, kulturális-erkölcsi értékekre és szolidaritásra vonatkozóan (Alvesson és Willmott 1996). Ez nem meglepő, hiszen maga a Kommunikatív cselekvés elmélete is egy olyan nagylélegzetű szintetizáló mű, amely egységbe foglal számos addig napvilágot látott, esetenként más-más társadalmi jelenséget vizsgáló szociológiai elméletet. Ebben rejlik az elmélet nagyszerűsége: egy olyan átfogó társadalomelméleti keretet hoz létre, amelynek segítségével a jelenkori társadalmi jelenségek nagy része komplex módon, összefüggéseiben értelmezhető. Ugyanezen ok miatt lehet rendkívüli megvilágító erejű az elmélet adaptálása a szervezetelméleti elemzés számára: kinyílik a lehetőség a szervezeti jelenségek komplex társadalmi összefüggésekben való értelmezésére, korábbi kutatási eredmények újraértelmezésére, ráadásul mindezt társadalomkritikai élel.

A metaforák közötti összefüggésrendszert támasztja alá az is, hogy Habermas (1981) elemzése rámutat: a mítosz és a rituálé a társadalmi fejlődés alacsonyabb fokán levő társadalmakban kap kitüntetett szerepet az életvilág újratermelésében. Az, hogy a menedzsment éppen ezekhez az eszközökhöz nyúl vissza a vállalati kultúra építés vagy egy változásmenedzsment folyamat során – emlékezzünk Parker (2002) szavaira: a menedzsment egy új vallás –, különös módon világítja meg a modern kori racionalitás irracionalitását, amelyet Adorno és Horkheimer a Felvilágosodás dialektikájában ró fel a civilizált világnak. Erre a paradoxonra világít rá Hancock (1997) elemzése is, miszerint a szervezeti szimbolizmus egzisztenciális félelemre és bizonytalanságra építő

irracionális világa az egyéni szubjektumot a szervezeti szuperegóhoz köti, és a hűbéri viszonyra emlékeztető függőségbe taszítja.

A vállalati karácsony jelensége – mely rituális gyakorlatokat és mitikus elemeket tartalmaz – mind a négy metafora segítségével elemezhető, így e téma kutatása jó alkalmat kínál arra, hogy a vállalat és társadalom kapcsolatát, a vállalati működés társadalmi fejlődéshez való hozzájárulását mélységeiben feltárjuk. A dolgozat az utolsó, kolonizációs metaforát használja arra, hogy a megszerzett tudást rendszerezze. Ezért most áttérünk a vállalatok szerepének habermasi elemzésére a társadalomban.

1.3.2. A vállalat mint gyarmatosító erő

A modern vállalati működésnek megvan az a veszélye, hogy az életvilágra gyarmatosító hatással legyen. A disszertációban a Kommunikatív cselekvés elmélete nyújtotta keretet arra használok, hogy segítségével új megvilágításba helyezzek bizonyos szervezeti, illetve szervezetek és társadalom kölcsönhatásából fakadó folyamatokat. Ugyanakkor semmiképpen sem jelenthető ki általánosságban, hogy minden vállalat gyarmatosítja az életvilágot. Számos olyan vállalati megmozdulást, gyakorlatot – sokszor éppen az emberi erőforrás menedzsment vagy a szervezetfejlesztés területéről – említhetünk, amelyek éppen a demokratikus működésmódot, a hatalommentes nézetegyeztetést, az érintettek bevonását, az önirányítást támogatják, és lehetőséget teremtenek az emancipációra is (lásd Alvesson és Willmott 1996). Ez utóbbiak feltárása és értékelése szintén fontos feladata a kritikai szervezetkutatásnak, ebben a dolgozatban azonban a szervezetek „sötét oldalára” koncentrálok, ennyiben tehát vállaltan egyoldalú lesz a tárgyalásmód.

Ebben a vállalkozásban támogat az, hogy a vállalatok gyarmatosító szerepéről zajló vita már a 90-es évek elején elindult a nemzetközi irodalomban, amelynek fontos állomása Deetz 1992-es *Demokrácia a vállalati gyarmatosítás éveiben* c. munkája. A magyar gazdálkodástudományi közönség számára ez a vita kevésbé ismert, hiszen nálunk ezekben az években kellett letenni a modern menedzsment (vezetéstudomány) alapjait¹². Ma is aktuálisnak tartom Deetz 1992-ben megfogalmazott aggodalmát, miszerint „a kelet-európai nemzetek tragédiája az lehet, hogy éppoly gyorsan elveszíthetik demokráciájukat a külső vállalati struktúrák javára, mint amilyen gyorsan elnyerték azt a külső országok támogatásával” (Deetz 1992, 3). Sőt, a demokratikus kultúra

¹² E tekintetben Kovács Sándor professzor munkássága kivételt jelentett, jelen disszertáció is jelentősen épít az ő szellemi hagyományára. Munkásságáról való megemlékezést lásd: Bakacsi és mtsai. 2008)

fejletlensége hazánkban (Felkai 1997) meglátásom szerint különösen kiszolgáltatottá teheti a társadalmat a vállalati működés antidemokratikus tendenciáival szemben.

A legmeglepőbb megközelítés szerint a modern vállalatok mindenre kiterjedő hatalma, amely észrevétlenül a munkán kívüli életünk minden szegmensét áthatja, a középkori feudalizmust idézi (Deetz 1992; Hancock 1997). A hasonlat valóban extrém, azonban érdemes elgondolkodni azon, mit jelent az, hogy a vállalatok elsődleges intézményekké váltak a modern kapitalista társadalmakban, és egyre nagyobb szerepet játszanak a személyes identitások, az értékek, a tudás és az értelem újratermelésében, helyettesítve a vallási, családi, oktatási és közösségi intézményeket. A vállalati ideológia beszűrődése a társadalom más intézményeibe elnyomja a potenciális konfliktusokat. Az állam a megfelelő mértékű gazdasági növekedés biztosításán fáradozik a közjó címén, a család az értékek és az identitás transzformációja helyett érzelmi támogatást és életszínvonalat nyújt, míg az oktatási rendszer piacképes hallgatókat treníroz az autonómiára és kritikai gondolkodásra nevelés helyett (Deetz 1992).

A vállalatok, amelyek az anyagi újratermelést hivatottak biztosítani, egyre inkább meghatározzák és az eszközelvű gondolkodás mentén befolyásolják a kulturális, szocializációs folyamatokat és a társadalmi integrációt, azaz gyarmatosítják az életvilágot. Deetz (1992) álláspontja szerint a vállalat inkább haszonélvezője, semmint kezdeményezője ezeknek a folyamatoknak. A vállalatot tehát bűnbaknak tekinteni valóban nem érdemes, különösen, ha szem előtt tartjuk, hogy a vállalat olyan társas konstrukció, amit a társadalom tagjainak tudata és cselekvései tartanak fenn és tesznek létező gazdasági aktorrá. Ugyanakkor érdemes nem alábecsülni a vállalatok lobbitevékenységét, a vállalati kapcsolatok (PR) és munkavállalói kapcsolatok (HR) befolyásolására irányuló erőfeszítését.

Deetz (1992) sorra veszi azokat a területeket, amelyeken keresztül a vállalat társadalomban betöltött központi szerepe megnyilvánul. Noha könyvének bevezetőjében Habermas és Foucault elméleteit jelöli meg referenciapontként, ezen elemzése inkább az ideológiakritikai irányvonalra jellemző retorikát követi. Az általa felvetett szempontokat megkísérlem a rendszer és életvilág fogalomtára segítségével interpretálni.

(1) A legszembetűnőbb **az állami szerepvállalás hanyatlása a vállalat javára a fontos közérdekű, társadalom nagy részét érintő kérdésekben.** A multinacionális vállalatoknak nagyobb és szélesebb körű hatalmuk van, mint a nemzetállamoknak

(Morgan, 1986 In: Deetz 1992). Élükön egy viszonylag szűk csoport hoz döntést a technológiai fejlesztésekről, az erőforrások felhasználásának céljáról és a munkahelyi viszonyokról (Perrow, 1979 In: Deetz 1992). Az erős állam intézménye azért nem tartható fent, mert túlságosan nyilvánvalóan korlátozza az egyéni szabadságot, és hatalmát az ellenőrzésről való beszéd korlátozásán keresztül próbálja fenntartani (Deetz 1992). A vállalati hatalom ezzel szemben decentralizált formát ölt, és morális, egészségi, szexuális, pszichológiai szabályozásokat magába sűrítő társadalmi normák sztenderd gyakorlataiba szóródik szét – a hatalomnak ezt a formáját nevezi Foucault (1986 In: Deetz 1992) felügyeletnek.

A szétszóródott felügyeleti hatalom a habermasi koncepcióban a kommunikáció öntudatlan torzításán keresztül rejt el önmagát, mikor az érvényességi igények nem választhatók le a stratégiai beállítottságú (perlokúciós) beszédaktusokról, azaz ami hatékony és eredményes, azt vagy egyben morálisan helyesnek, objektíve igaznak és szubjektíve hitelesnek tartjuk, vagy az ezekről való beszédet irrelevánsnak, irracionálisnak gondoljuk. Ily módon a vállalati hatalom a normalitás maszkja mögé bújva elkerüli a demokráciát, hiszen nem tudunk érvényes párbeszédet folytatni róla. A probléma maga Deetz sem az állami hatalom gyengülésében látja, hanem abban, ahogyan ez a decentralizált hatalom a vállalaton keresztül megszerveződik, totálissá válik, és ahogyan ebben az állam bűnrészességet vállal.

(2) A család és a helyi közösség is elvesztette elsődleges intézményi funkcióját a nevelésben és a szocializációban, amely terekbe a vállalat nyomult be. Deetz (1992) szerint ennek egyik oka a kétkeresős családmódel, amelynek köszönhetően a gyerekek nem a szülők/nagyszülők mellett nőnek fel, hanem szocializációjuk a vállalatok által működtetett óvodákban történik. Ez a probléma hazánkban kevésbé releváns. Sokkal inkább a Deetz által azonosított másik ok: a helyi közösségek funkcióvesztése a földrajzi mobilitás miatt, amely a társadalmi mobilitás ígétét hordozza magában. Az identitás így inkább a vállalathoz vagy a karrierhez fog kötődni, és nem az állandóan változó helyi közösséghez, így a társadalmi szolidaritás szálai meggyengülnek (Deetz 1992).

A habermasi fogalmi rendszerben a vállalathoz kötődi identitás és szocializáció a személy a vállalati értékekkel (hatékony és eredményes munkavégzés) szembeni elszámoltathatóságát alapozza meg, azaz az egyén rendelkezik a vállalati léthez kötődi interakciós képességekkel, lojális és szolidáris a vállalati/foglalkozási közösséghez,

motivált a vállalati normákkal konform magatartásra, továbbá képes a vállalati élet és kommunikáció mintáinak értelmezésére. Mindez önmagában szükséges, ámde nem elégséges a társadalmi jól-lét megteremtéséhez és a demokratikus módon való működéséhez. Hiányzik a vállalaton kívüli mindennapi élet társas viszonyai közötti eligazodási képesség: a kompetenciák; a legitim társas rend, amely Durkheim szerint az anómia ellenszere; a politikában való részvételi hajlandóság; az intim társas viszonyok kialakítására való képesség; a családi problémák megoldásának képessége, a hagyományoknak való értelemdadás képessége, a megfelelő nevelési elvek és módszerek áthagyományozásának képessége.

(3) Az iskolai **oktatás** szintén átítatódik rejtett vállalati felügyeleti hatalommal. A kompetencialapú oktatás a vállalati érdekekhez – retorikailag: a munkaerőpiaci igényekhez – igazítja az iskolai/felsőoktatási tananyag tartalmát. Az oktatás képes újratermelni azokat az észlelési, gondolkodási, értékelési és cselekvési sémákat, amelyeket azok a társadalmi csoportok preferálnak, akiknek a nevében az oktatás zajlik. A gyakorlatias, hasznosítható, azaz munkaerőpiacon pénzre váltható tudás iránti igény, illetve annak primátusa az elméleti tudás felett a hallgatók részéről – amellyel magam is gyakran szembesülök – eleinte a második világháború utáni képzettség nélküli menedzserek érdekeinek védelmére szolgált. Mára ez a vállalati érdeket szolgáló tudás elsődlegességét testesíti meg. De nem csak a közoktatás szerveződik vállalati érdekek mentén, ennél sokkal nyilvánvalóbb befolyásolási területet jelentenek a vállalati tréningek, amelyek a munkahelyi kihívásokra készítenek fel. (Deetz 1992)

Nem véletlen, hogy a kritikai menedzsment irányzat egyik fő beavatkozási területként a közoktatást és felsőoktatást, valamint az emberi erőforrás fejlesztést jelöli meg (Contu 2009). Az oktatás az életvilág újratermelési folyamatai közül mindháromra hat: a kulturális tudás megújítása, a társadalom integrációs folyamatai és a szocializáció.

(4) Végezetül a vállalatok uralják a **tömegmédiát**, nagy mértékű a koncentráció a kommunikációs iparágban. Deetz (1992) meglátása szerint a hírek szerkesztése a kommunikációs médiumokban a vállalatok érdekeinek megfelelően alakul, a magántulajdonból és a verseny hiányából fakadó érdek-összefonódás miatt. A reklámok szerepével és hatásával sokan foglalkoznak. A KE számára a legfőbb probléma a reklámokkal az, hogy hamis szükségleteket generálnak, amelyeket azután a pozitivista tudomány adottként kezel. Deetz (1992) felveti a kérdést, hogy vajon hogyan értékelnénk, ha az állam sugározná minden 15-20 percben valamilyen propagandát? A

reklámok nem csak fogyasztásra ösztönöznek, amely önmagában probléma környezetvédelmi szempontból, hanem arra sarkallják az egyént, hogy a fogyasztási javak mentén definiálja a státuszt, az identitást, a normakövető viselkedést, továbbá figyelmét a rendszercélok követésére irányítsa az életvilág talaján autonóm módon kijelölt célok helyett.

Összegezve: a vállalatok térnyerése a társadalom más szféráiban az életvilág deinstitucionalizálásának folyamatával párhuzamosan zajlik, azaz a társadalom tagjai elvesztik a bizalmukat, hitüket és elkötelezettséget a tradicionális intézmények és értékek iránt (Deetz 1992). **A vállalatok másodlagos értékkészletet és intézményeket kínálnak az életvilág elsődleges értékkészletével és intézményeivel szemben** (Deetz 1992), azaz a résztvevők bármikor átválthatnak az életvilág szimbolikus összefüggéseiről instrumentális cselekvési beállítottságra és kapcsolatokra (Habermas 1981): barátok helyett a terapeutához fordulunk, a gyermeknevelést bébiszitterrel helyettesítjük, a közösségi értékátadás helyett a közoktatás és a vállalat által deklarált értékekre hagyatkozunk, a közerkölcs helyett a jogi szabályokhoz alkalmazkodunk (Deetz 1992).

Bár Deetz többször is hangsúlyozza, hogy elemzése nem valamiféle múltbéli paradicsomi állapotok iránti nosztalgiáról szól, mégis, mivel a tendenciák bemutatása során a múltbéli intézményi struktúrát hasonlítja össze a jelen intézményi struktúrával, a legfőbb konklúzió a vállalati hatalom térnyerése. Ezért úgy tűnhet, mintha a korábbi intézményi struktúra demokratikusabb, ideálisabb lett volna. Ennek a retorikának kétféle értelmezése adódik: (1) egy a felvilágosodás eszményeinek megfelelő sosem létezett társadalmi struktúrával veti össze a maít, (2) a vállalati térnyerés szempontjából elemzi a tendenciákat, amely a kapitalizmust megelőző társadalmi formációkban nyilvánvalóan minimális volt – de nem a demokratikusság ismérvei mentén. **Tehát valamiféle homályos, tradicionális értékrend sejlik fel elemzése mögött, amely sebezhetővé teszi mind a posztmodern, mind a pozitivista kritika számára. Ez ugyanaz a probléma, amellyel az ideológiakritikai irányvonal is szembesül.** A következő fejezetben egy olyan megközelítést mutatok be, amely sokkal módszeresebben épít a Habermas-féle kommunikációelméleti irányvonalra, és képes kiaknázni a kritika racionális alapokra helyezésében rejlő potenciált.

I.3.3. A menedzsment mint gyarmatosító erő

Hancock és Tyler (2004; 2008) már nem a vállalatot, hanem a menedzsmentet helyezi elemzésének középpontjába. Ezzel a döntéssel elkerülik a bűnbakképzés veszélyét, valamint lehetővé teszik a menedzsment nem vállalathoz kötődő formáinak vizsgálatát és jobban megragadhatóvá teszik a menedzsmentista hegemonia jelenségét (Deetz 1992; Forgacs 1988; Hancock és Tyler 2008). A menedzsmentet egy olyan intézményi elrendezésként értelmezik, amelyen keresztül a szervezet formális tartománya és az életvilág egyaránt az irányító médiumok tárgyává válnak, amelyek összekapcsolódnak az állam adminisztratív hatalmával, a pénz vagy a jog működésével (Hancock és Tyler 2008).

Az életvilág szerkezeti differenciálódásával – azaz evolúciójával – párhuzamosan a menedzsment – mint a rendszerszerű koordináció manifesztációja – egyre nagyobb befolyásra tett szert (Hancock és Tyler 2008). Habermas az életvilág gyarmatosítására empirikus példaként az eljogiasítás jelenségét mutatja be és veti elemzés alá (Habermas 1981), amelynek során megkülönbözteti a jog regulatív és konstitutív funkcióját (Power, Laughlin, és Cooper 2003). Regulatív értelemben a jog mint intézmény erőforrásokat és információt szolgáltat az életvilág kommunikatív újratermeléséhez; konstitutív értelemben azonban az irányító médium szerepét veszi át, és rekonstituálja az életvilág szerkezetét, vagyis gyarmatosítja azt (Habermas 1981). Power, Laughlin és Cooper (2003) ezt az analógiát a számvitel és kontrolling területére alkalmazzák, amellet érvelve, hogy ezek a menedzsment funkciók hasonlóképpen hatnak az életvilágra, mint ahogyan a jog. Hancock és Tyler (2008) szélesíti az analógiát, és azt állítja, hogy a modern menedzsment – beleértve az összes menedzsmentfunkciót – az irányító médium szerepét veszi fel, és konstitutív módon alakítja az életvilág struktúráját. **A menedzsment a kommunikatív gyakorlatot a tudat, a nyelv és a cselekvés olyan szerkezeteivel helyettesíti, amelyek az instrumentalitás és hasznosság szabályaihoz igazodnak.** A menedzsment instrumentalizált logikája a mindennapi életvilág fogalmi, nyelvi és szimbolikus erőforrásai között megbújva mindenütt jelen van: az instrumentális, rendszerorientált érvelés beszivárog azon nyelvi-kulturális erőforrások közé, amelyek az életvilág kommunikatív racionalitása számára az öntudatlan háttérrel konstituálják (lásd az I.2.2. fejezet Schütz-i életvilágfogalmát) (Hancock és Tyler 2008).

A menedzsment gyarmatosításának legnyilvánvalóbb megtestesülése a szakértői kultúra kialakulása (Habermas 1981; Hancock és Tyler 2008), amikor az élet leghétköznapiabb jelenségeinek megértéséhez és „menedzseléséhez” is szakértői tudásra van szükség. Ekkor maga a nyelvhasználat válik menedzserialistává, és a gazdasági szférában használatos értékek, nyelvezet és ezeken keresztül a rendszerszerű logika átkerül az életvilág mindennapiságába. Hancock és Tyler (2008) jónéhány példát is szolgáltat erre a jelenségre: az NLP (neuro-lingvisztikus programozás), a testsúlyproblémák menedzselése, életmódtanácsadás (coaching), életstílus magazinok, a szexuális problémák szakértői kezelése, az alvás menedzselésével foglalkozó iparág kialakulása. Ezekben a helyzetekben az ént (self) egy olyan piacképes jószágnak tekintjük, amely egy másokhoz képest pozícionált, állandó teljesítményértékelésnek alávetett menedzsmentprojekt (Hancock és Tyler 2008).

A modern társadalmakban az életre, és a mindennapi tevékenységekre vonatkozóan egyfajta befektetés-orientáltság jellemző (Hancock és Tyler 2004): menedzselni kell önmagunkat, és törekedni a siker felé – nem csupán a karrierben, de a magánéletben is. Az ön-menedzsment, személyes irányítás, tökéletességre való törekvés mögött az a teljesítmény-elv húzódik meg mozgatórugóként, amelynek bírálata a KME középpontjában áll. A szerzők a hétköznapi menedzsmentjével szemben – amely tervszerű, hatékony és célracionális cselekvést igényel – a mindennapi élet spontaneitását, játékosságát, szenzitivitását, informális természetét, heterogenitását és relatív szabadságát állítják, amelyeket az instrumentális beállítottság miatt elveszíthetünk. Pedig a szabadság és a boldogság forrása nem csak az alkotó munka, hanem a szeretet és a spontaneitás (Fromm 2008). A menedzsment mint a mindennapi életben tömegesen terjesztett kulturális technológia a pseudo-racionalitás egy formáját kínálja csupán (Hancock és Tyler 2004).

Hancock és Tyler a mindennapi élet menedzsmentjének vizsgálatát nagyobb szabású kutatási programmá fejlesztette, melynek keretében az életstílus magazinokon keresztül megvalósuló menedzserialista gyarmatosítást vizsgálták (Hancock és Tyler 2004), továbbá szerkesztőivé váltak A mindennapi élet menedzsmentje c. könyvnek (Hancock és Tyler 2009). A könyvben részben a 2008-as cikkben említett példák (lásd fent) kerültek kidolgozásra, kiegészülve néhány újabb témával (pl. a drog és alkoholhasználat vagy a nyugdíjas identitás kialakításának menedzsmentje), amelyeket a következő területek szerint csoportosítottak: a megtestesült/testet öltött (embodied) élet

menedzsmentje, a családi élet menedzsmentje, valamint az életstílus és életvitel menedzsmentje (Hancock és Tyler 2009).

Jelen disszertáció a fent bemutatott két elemzési perspektíva – nevezetesen a menedzsment és a vállalat vizsgálata – közötti középutat választja. Az elemzési egység itt is a menedzsment mint intézményi elrendezés (arrangement), de annak egy specializációjára, az emberi erőforrás menedzsmentre szűkül. Megközelítésemben az EEM működési területe a vállalat határain belül zajló, munkahelyi mindennapi élet menedzselése. Mindennapi életben a Habermas-féle életvilág fogalmát értem, tehát az EEM gyakorlatok – különösen a „puha” irányzatai – a vállalatban belüli szimbolikus erőforrások, a kulturális tudás, személyközi kapcsolatok és személyes identitás megújításának inkább konstitutív mint regulatív irányítására szolgálnak. Nem szabad ugyanakkor figyelmen kívül hagyni Deetz-nek azt a megállapítását, miszerint a vállalat határai túlnyúlnak a vállalati kulturális-személyközi téren és a munkaidőn. Kérdéses, hogy lehetséges-e csupán vállalati intézményi keretben érvényes tudást, közösségi viszonyokat és önazonosságot létrehozni, hiszen a szervezeti keretek között kialakuló értékek, normák, személyes kompetenciák jelentős mértékben alakítják a gazdasági szféra számára azt a megkérdőjelezetlen, öntudatlan hátteret, amely erőforrásként szolgál az üzleti döntésekhez, tárgyalásokhoz, a célok kijelöléséhez, továbbá amelyben a gazdasági jog lehorgonyozott. A következő részben ezért áttérek az emberi erőforrás menedzsment kritikai megközelítésére, és annak gyarmatosító erejét fogom vizsgálni.

II. rész: Kritikai emberi erőforrás menedzsment

II.1. Főáramú és kritikai megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben

A választott kutatási paradigma – azaz a kritikai paradigma – bemutatása után áttérek a disszertáció témájául választott menedzsment specializáció, nevezetesen az emberi erőforrás menedzsment mint tudományterület áttekintésére és elhelyezem abban a kritikai emberi erőforrás menedzsmentet, valamint pozicionálom saját kutatásomat is. A szakirodalomban az emberi/humán erőforrás menedzsmentnek (melyet a továbbiakban EEM illetve HRM jelölésekkel is fogok rövidíteni) nem létezik egységes definíciója. A fogalmi tisztázás különösen a személyzeti menedzsment felől az emberi erőforrás menedzsment felé való vélt vagy valós elmozdulás kapcsán vált élénk témává (magyar nyelvű összefoglalóját lásd Bakacsi és mtsai. 1999; Bokor és mtsai. 2007; Farkas és mtsai. 2009; Szóts-Kováts 2006), amelynek jelentősége mára már elhalványult, hiszen a (stratégiai) emberi erőforrás menedzsment vált az uralkodó terminussá (Kaufman 2008; Legge 2005). A fejezet egy későbbi pontján a definíciós kérdésekre még visszatérünk, egyelőre azonban érjük be Boxall és társai egyszerű, rövid és kellően általános megfogalmazásával, miszerint „az EEM a munka és az emberek bizonyos célok elérése érdekében történő menedzselése” (Boxall, Purcell, és Wright 2008, 1). A dolgozat szempontjából sokkal relevánsabbak az EEM tudományterületén összegyűlt tudás inkább tematikus, mintsem történeti rendszerezései, különös tekintettel azokra a munkákra, amelyek a kritikai irányvonalat is beemelték az elemzésükbe. Ezeket mutatom be az alábbiakban.

II.1.1. Tipológiák az emberi erőforrás menedzsment tudományterületéről

Az emberi erőforrás menedzsment mint tudományterület három rendszerezését emeltem ki a szakirodalomból: Legge csoportosítását, amelyet először 1995-ben publikált HRM: retorika és realitás c. könyvében; Steyaert és Janssens 1999-es tipológiáját az Organization EEM-mel foglalkozó különszámának bevezető cikkéből; valamint Boxall, Purcell és Wright 2008-as rendszerezését az EEM oxfordi kézikönyvéből. Választásomat az indokolta, hogy az első kettő tanulmány már számításba veszi a kritikai irányzatokat is, továbbá maga a csoportosítás mikéntje magában hordoz egyfajta kritikailag reflektív hozzáállást is a tudományterülettel szemben. A harmadik tanulmány

pedig egyrészt az általam ismert legfrissebb áttekintése a tudományterületnek, másrészt az Oxford sorozatban megjelent kézikönyvek igen hűen tükrözik az adott tudományterületet jellemző hangsúlyokat, domináns irányvonalakat. Ezért célszerűnek láttam a három, alapvetően kritikai vénával rendelkező szerző tollából származó tipológiát ütköztetni a főáramú EEM-et művelők legjelentősebb szerzőinek látásmódjával. Az alábbiakban először átfogó képet adok a különböző csoportosítások logikájáról, majd részletesebben külön tárgyalom a főáramú illetve a kritikai irányvonalakat.

(1) Karen Legge (2006) nem az egész EEM tudás rendszerezésére törekszik, hanem az elméletvezérelt EEM kutatások két áramlatát mutatja be, amelynek során jelentősen támaszkodik saját 1995-ös munkájára. Ennek első, dominánsabb vonulata a főáramú stratégiai EEM irányvonalhoz tartozó, amerikai kérdőíves kutatásokat foglalja magában, amely Boxall és tsai (2008) rendszerezésében is szerepel. Ezt másodikként kiegészíti egy döntően Európában hódító kritikai vonulattal, melyet korábban kritikai-értékelő modellként tárgyal (Legge 2005), majd később inkább a posztstrukturalista és munkafolyamat elméleten (labor process theory) alapuló munkákat sorolja ide (Legge 2006). Végül kijelöli a jövőbeli kutatási irányokat, amelynek során ugyan amellet érvel, hogy több kritikai és kvalitatív kutatás lenne szükséges, ezt mégis úgy keretezi, hogy ezek a kutatások hozzájárulhatnak annak a folyamatnak a feltárásához, ahogyan az EEM a szervezeti eredményre hat (Legge 2006).

Legge (2005; 2006) az első, főáramú irányzattal foglalkozik bővebben, mivel az észak-amerikai vezető folyóiratokban döntően a magas elkötelezettséget/magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek természetének kutatása, illetve azok szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása körül zajlik a pozitivista alapokon nyugvó vita. Ezzel a lépésével – nem alábecsülve a tudományelméleti reflexiót és a kritikai hangok bemutatását, amelyért Legge sokat tett az EEM területén – ugyanakkor nem csak leképezi, de meg is erősíti a tudományos diskurzus uralmi viszonyait. Jelen dolgozat a tanulmány arányait nem fogja visszaadni, viszont a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban SEEM) két iskolájának (*hard* és *soft* modell) bemutatását fontosnak tartom, hiszen ezek egyikének (*soft* modell) hatását vizsgálom majd az életvilág újratermelésére.

(2) Steyaert és Janssens (1999) egy szójáték apropóján vállalkozik az EEM tudás rendszerezésére: az emberi és az embertelen erőforrás menedzsmentről szól a cikkük. A

szerzőpáros három jellemző diskurzust azonosít az EEM tudományterületen: az elméleti, a gyakorlati és a kritikai HR-ről szóló diskurzusokat. Az első két csoport a főáramú pozitivista diskurzust rendszerezi, harmadikként pedig a kritikai hangokat megszólaltató irányzatokat mutatják be. Fő megállapításuk az, hogy a jelenlegi EEM területről hiányzik a reflexivitás, még a kritikai tanulmányok sem kielégítőek ebben a tekintetben, ezért szükségesnek tartják az eddigi területről való elmozdulást egy reflexívebb emberi erőforrás menedzsment irányába.

(3) Végül a Boxall és társai (2008) tollából származó EEM Oxford kézikönyv¹³ szerkesztői bevezetőjében vázolt rendszerezés a korábbiakhoz képest új szempontokat emel be, azonban alapvetően pozitivista alapállásból fogalmazódik meg. A kézikönyvben mindössze egy kritikai realista tanulmány szerepel, amely az EEM és a munkás viszonyát elemzi a munka-folyamat elméletre alapozva (Thompson és Harley 2008). Ezek alapján úgy tűnik, hogy a szerkesztők számára könnyebb a nyitás a kritikai megközelítések felé az objektivista horizonton¹⁴. A szerzők (Boxall, Purcell, és Wright 2008) az EEM mint akadémiai területen összegyűlt tudás három nagy területét azonosítják: a mikro EEM, a stratégiai EEM, valamint a nemzetközi EEM irányvonalait mutatják be. Steyaert-tel és Janssens-hez (1999) hasonlóan arra a megállapításra jutnak, hogy a tudományterületet túlságosan dominálják a best practice-ekről szóló univerzalista tanulmányok, és még mindig kevés az elméletalkotás. A megoldást azonban nem a reflexivitás erősítésében látják, hanem az analitikus EEM-ben, amely a kutatás új irányait jelöli ki, de lényegében csak a pozitivista paradigma határáig merészkedik.

A Boxall és társai féle csoportosítás egyben rámutat arra is, hogy noha az EEM-mel kapcsolatos kritikai megfontolások szinte egyidősek a kritikai menedzsment irányzat megjelenésével – illetve néhány korai tanulmány annak előfutáraként is szolgált (Cooper 1983; Fox 1990; Stablein és Nord 1985; Steffy és Grimes 1986) –, a realitás az, hogy az uralkodó diskurzus még mindig a pozitivista (Legge 2005). Számomra elgondolkodtató, hogy bár a kritikai hangok megtalálták saját orgánumaikat – ilyen például az Organization, a Human Relations, a Management Learning vagy a különálló KME Oxford kézikönyv –, tulajdonképpen mégis egy specializált területként jelennek

¹³ The Oxford Handbook of Human Resource Management

¹⁴ A szervezetelméletek objektivista és szubjektivista tudományfilozófiai alapjairól lásd Burrell és Morgan (1979).

meg, ahelyett, hogy képesek lennének párbeszédet generálni a teljes tudományterületen, beindítva ezzel a gyakran hiányolt reflexiót. Ráadásul az 1999-es Organization különszám óta a kritikai elemzések inkább általánosabb szervezési/szervezeti témákkal foglalkoznak, semmint a HRM-re fókuszálnának (Legge 2005). Kérdés, hogy ez az izoláció milyen folyamatok eredménye, milyen felelősség terheli a kritikai kutatókat, és milyen szerepe van ebben az akadémiai publikációs szféra belső logikájának – amelynek specializációra való hajlama éppen úgy kritika alá vethető, mint az EEM specializációra való hajlama. Mindenesetre tény, hogy a kritikai kutatók önmaguk számára fenntartott diskurzív terei – azaz tudományos folyóirataik és konferenciáik – engedelmesen belesimulnak a publikációs iparág főáramú kultúrájába.

Janssens és Steyaert (2009) elemzése még közelebb visz a probléma gyökereihez. Rámutatnak, hogy a kritikai HR írások többségében megmaradnak a mainstream paradigma steril elutasításánál. Bár elismerik ezeknek a kritikáknak a szükségességét, felhívják a figyelmet arra a veszélyre, hogy egy dichotóm világot teremtő diskurzus (mainstream versus kritikai, teljesítmény-orientált versus teljesítmény-elv ellenes), ahol a kritikai a főáramhoz hasonló módon, csak épp görbe tükrön keresztül tematizálja a munkaadó-munkavállaló kapcsolatot, csupán megerősíti a pozitivista EEM kutatásokat. Ez egy olyan dilemma, amellyel jelen disszertáció is szembesülni fog. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a magyar EEM kutatások közül nem csupán a valóban reflexív, életképes alternatívák hiányoznak, hanem azok a bizonyos steril kritikák is, amelyek a nemzetközi szintén az elmúlt 20 évben szép számmal jelentek meg.¹⁵

Az alábbiakban külön-külön tárgyalom a pozitivista EEM területét összegző egyes csoportokat, azokat összevetem egymással, majd ezután térek rá az EEM kritikai irányzataira.

II.1.2. Főáramú megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben

Legge 1995-ös tipológiáját korábbi normatív EEM definíciók összevetésére alapozza, amelyek alapján két iskolát azonosít: az első a stratégiai célokkal és tervezéssel való összhang megteremtését helyezi a középpontba, a másik pedig a szervezeti elkötelezettség magas szintjét támogató szervezeti kultúra kialakítását hangsúlyozza.

¹⁵ Itt kell megemlítenem azokat a fontos úttörő munkákat, amelyek ugyan nem közvetlenül az emberi erőforrás menedzsment kritikai megközelítésére koncentráltak, de érintették a területet, hozzájárultak az irányzat magyarországi megalapozásához, valamint ihletet adtak jelen munkához: (Boda és Radácsi 1997; Bokor és Radácsi 2006; Csillag 2011; Fülöp, Hisrich, és Szegedi 1998a; Fülöp, Hisrich, és Szegedi 1998b; Gelei 2005; Gelei 2006a; Glózer 2006; Glózer 2011; Nagy és Primecz 2010; Pataki és Szántó 2011; Primecz 1999; Radácsi 2003; Szilas és Csillag 2008; Szóts-Kováts 2006).

A SEEM első iskolája a **Michigan School** nevéhez köthető **hard (kemény) modell**, amelyet a haszonelvűség és az eszközelvűség jellemez (Legge 2005; Legge 2006). A modellben a munkavállalók költségként jelennek meg, akiket más erőforrásokhoz hasonlóan kell menedzselni, racionális, személytelen módon, törekedve arra, hogy a maximális haszon érdekében a legtöbbet hozzuk ki belőlük (Legge itt az *exploitation* szót használja, amely kizsákmányolást és hasznosítást is jelent egyaránt). Ennek érdekében a HR policyk, rendszerek és gyakorlatok üzleti stratégiával való szoros integrációja szükséges, melynek során a hangsúly az EEM szóösszetételből inkább az erőforrás menedzsmenten van. (Legge 2006)

A SEEM másik iskolája – a human relations mozgalmak nyomdokain haladó – **soft (puha) modell (Harvard School)** a hard irányzattal szemben a munkavállalóra nem csupán mint költségtenyezőre tekint, hanem mint egy értékes vagyontárgyra, eszközre (*valued asset*), mely proaktív módon maga is képes alakítani a vállalati értékteremtő folyamatokat, és ezért elkötelezettségén, alkalmazkodóképességén és teljesítményén keresztül a versenyelőny forrását jelenti. A modell a fejlesztői humanizmus elveivel összhangban fontosnak tekinti a munkavállalóba mint az értékteremtés kulcsenyvezőjébe való befektetést. A két irányzat közös nézeteket vall arról, hogy az üzleti és EEM célok integrációja szükséges. (Legge 2005; Legge 2006)

A HRM soft modellje a következő politikákat foglalja magában: kompetencia alapú toborzás és kiválasztás, kommunikációs csatornák kiterjedt használata, csapatmunka, személyzetfejlesztés, tudásmenedzsment, a döntésekbe való bevonás és empowerment, a teljesítményértékelés hozzákapcsolása a javadalmazási rendszerhez, stb. (Gelei 1999; Legge 2006). A modell és gyakorlati alkalmazásai háttérében a magas elkötelezettséget illetve magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek elmélete áll (Legge 2006), amely a munkavállaló motiváltságát és elkötelezettségét kulcsfontosságúnak tartja, továbbá a munkavállalók önirányítási képességére, felelősségvállalási hajlandóságára és belső motivációjára épít. A modell tehát tulajdonképpen 'legjobb gyakorlatokat' (best practice) kínál a vállalatok számára, amelyek kontextustól függetlenül teljesítménynövelést eredményeznek.

A soft modell elterjedése szorosan összefonódik a minőségorientált termelésirányítási rendszerek (TQM, JIT, lean) megjelenésével, amelyeknek integráns részét képezik a magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek (High Performance/High Commitment Work Systems – HPWS) (Legge 2006) (magyarul lásd: Gelei 1999;

Losonci 2011; Makó, Illéssy, és Csizmadia 2008). A HR hozzájárulása a szervezeti teljesítményhez, illetve a HR gyakorlatok tágabb értelemben vett következményei kulcskérdéssé váltak mind az EEM, mind a társtudományok (pl. operations management, szervezetfejlesztés lásd fent) területén. A legtöbb kutatás arra az univerzalisztikus hipotézist támaszkodik, hogy minél több magas elkötelezettséget/magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerhez köthető HR technikát alkalmaznak, annál inkább nő a szervezeti teljesítmény. Legge (2006) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy az empirikus eredmények rámutatnak: a HPWS modellt kevés helyen alkalmazzák, és inkább a minőségorientált vállalatoknál terjedt el, ami a 'legjobb illeszkedés' (best fit) kontingencialista modelljét támogatja.

Steyaert és Janssens (1999) már nem modellekről, inkább jellemző diskurzusokról beszél, ami mögött felsejlik saját módszertani beállítottságuk is (kvalitatív, diskurzív, narratív elemzés). Az első diskurzus a HR gyakorlatokat **elméleti perspektívából** közelíti meg, és arra keresi a választ, hogy *mit kell tennie* a HR-nek ahhoz, hogy egy elégedettebb és mindenekelőtt produktívabb munkaerőt kapjunk. **Normatív modellek** kidolgozására tesznek kísérletet például a kiválasztás, a teljesítménymenedzsment, a javadalmazás és a képzés-fejlesztés területén. A szervezetszichológia területéről (pl. motivációelméletek) eltolódtak a stratégiai menedzsment erőforrás-alapú megközelítései felé és a kompetenciaalapú HR rendszerek kidolgozása vált a fő témává. A stratégiai fókusz beemelése ellenére ezek a modellek még mindig döntően egyén fókuszúak, és olyan szttenderdek megállapítását célozzák, amelyek egyrészt a munkavállalók számára igazságosnak tűnnek fel, másrészt biztosítják az egyéni hozzájárulás növelését a szervezeti teljesítményhez. Az egyén hatékony menedzselését célzó normatív modellek azonban nem hangsúlyozzák eléggé az egyénre ható strukturális kényszereket, és nem tesznek elegendő erőfeszítést a terület reflexívvá tételéhez – fogalmazza meg a szerzőpáros a kritikát. Erre az ellenvetésre alapozzák később a reflexív EEM mint új elméletalkotási irányvonal bevezetését. (Janssens és Steyaert 2009; Steyaert és Janssens 1999)

A második EEM diskurzus középpontjában azok a **deskriptív modellek** állnak, amelyek a szervezetekben fellelhető HR gyakorlatok leírását célozzák – azaz, hogy *mit tesz* a HR –, valamint a szervezet eredményessége és a HR gyakorlatok közötti kapcsolatot vizsgálják. Ennek eredményeképpen jön létre a legjobb gyakorlatok tárháza,

amelyek aztán benchmark-ként szolgálnak a szervezetek számára. Példaként Steyaert és Janssens (1999) a teljes körű minőségmenedzsmentre (TQM) épülő szervezeteket említi, amelyek számára a kutatások szerint a legmegfelelőbb gyakorlatokat a HPWS modell szolgáltatja. A **gyakorlati EEM** kutatások célja, hogy az elméleti modelleket bizonyítékokkal támasszák alá, ám miközben ezzel az aprólékos munkával vannak elfoglalva, nem képesek reflexív távolságot venni az EEM kutatások céljától. (Steyaert és Janssens 1999)

Legge és Steyaert-Janssens más szempontból rendszerezi az EEM tudást: Legge csupán a stratégiai megközelítésekre koncentrál, de a gyakorlati-elméleti irányultságot nem választja el, míg Steyaert-Janssens a soft illetve hard különbségtétellel foglalkozik kevésbé. Abban azonban mindketten egyetértenek, hogy az EEM ugyanabba a csapdába esik, amikor erőforrásként kezeli az embereket, mint amikor költségként: nem vesz figyelembe etikai és tudományfilozófiai megfontolásokat, hiányzik belőle az önreflexivitás, továbbá a munkavállaló áruként való kezelése miatt aláássa az emberi értékeket (Steyaert és Janssens 1999). Ezek a tendenciák csökkentik az EEM fejlesztői-humanisztikus irányvonalának hitelességét, amely témát a következő alfejezetben érintünk.

A Boxall és társai által nyújtott elemzés a korábbi két tipológiához képest átfogóbb képet rajzol a pozitivistá EEM-ről. Az általuk azonosított első terület az ún. **mikroHRM**, amelybe a HR irányelvek (policy) és gyakorlatok tartoznak. Ezen belül a munkák nagyobb része a különböző alfunkciók – úgymint toborzás, kiválasztás, beléptetés, képzés és fejlesztés, teljesítménymenedzsment, javadalmazás – feladatait tárgyalja az egyének és a kisebb csoportok menedzseléséhez kapcsolódóan. A munkák egy kisebb csoportja pedig a munkaszervezettel és a munkaadó-munkavállaló kapcsolattal, munkavállalói érdekképviseléssel (employee voice systems) foglalkozik. (Boxall, Purcell, és Wright 2008)

Az EEM szakirodalom második területe a **Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment** (SEEM), amely a fenti alfunkciók, a környezet és a stratégia legjobb illeszkedésével (best fit) foglalkozik (Boxall, Purcell, és Wright 2008). Az EEM stratégiai mivoltának ismérvei: „a felsővezetői nézőpont megjelenése; a funkció kritikus szerepe a vállalati versenyképesség növelésében; a funkció integráló szerepének kialakulása” (Bakacsi és mtsai. 1999, 47). Az EEM stratégiai vonulatának - az erőforrás-alapú megközelítés

miatt - erőteljes a kapcsolata a stratégiai menedzsmenttel, illetve az ipari kapcsolatok (industrial relations) területével is (Boxall, Purcell, és Wright 2008). Az illeszkedésen túl pedig a stratégiai irányzat legfontosabb kérdése, amely napjaink kutatásainak is központi témája, hogy hogyan hat a HR tevékenység a szervezeti teljesítményre (Boxall, Purcell, és Wright 2008). A kutatói társadalom komoly erőfeszítéseket tesz az EEM teljesítménynövelő hatásának kimutatására – egyes kritikusok szerint kevés sikerrel (Keenoy 2009).

Végül a harmadik nagy tudásterület a **nemzetközi HRM**, amely alapvetően a multinacionális vállalatok HR gyakorlataival és HR stratégiájával foglalkozik, és tulajdonképpen az előző két terület eredményeit próbálja a nemzetközi és interkulturális környezetekre adaptálni. Legfontosabb kérdése, hogy miként lehet a teljes (multinacionális) szervezetre érvényes emberi erőforrás stratégiát az adott nemzeti környezetben lehorgonyozni, és az alfunkciókhoz tapadó gyakorlatok legjobb illeszkedését megtalálni. (Boxall, Purcell, és Wright 2008)

A fenti három terület többé-kevésbé párhuzamosan fejlődött, a túlzott specializálódás Boxall és tsai (2008) szerint azonban problémákhoz vezetett, és ezért az EEM mint tudományos tevékenység új megközelítésére tesznek javaslatot. Ezt **analitikus emberi erőforrás menedzsmentnek** nevezték el. Az analitikus EEM legfontosabb feladata nem a legjobb gyakorlatok népszerűsítése, hanem az elméletépítés, a magyarázat primátusa a leírás helyett. Az elméletépítés alapvető eleme a kontextusfüggőség tiszteletben tartása, az interdiszciplinaritás, valamint annak vizsgálata, hogy a HR hogyan járul hozzá a szervezet túléléséhez. Az interdiszciplinaritás bizonyos foka eddig is jellemző volt az EEM kutatásokra, de a szerzők tudatosabb építkezésre szólítanak fel, amely a szervezeti kultúrakutatás, valamint a szervezeti magatartás eredményeinek felhasználását bátorítja, és a határok elmosódását jobb fejlődési irányznak tartja, mint a specializációt. Ezen túl pedig hasznosnak tartják a stratégiai menedzsmenttel, a szervezetelmélettel, a közgazdaságtannal, a szociológiával, a pszichológiával és munkajoggal való párbeszédet. (Boxall, Purcell, és Wright 2008)

Boxall (2008) szerint a HR teljesítményeinek szofisztikált eszközökkel való mérése továbbra is az egyik legfontosabb feladat, amelynek során azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni az EEM céljainak pluralitását. Nem csupán a tulajdonosi, hanem a munkavállalók és társadalom más csoportjainak érdekeit is figyelembe kell venni, melyek a legitimitást biztosítják (Boxall, Purcell, és Wright 2008). Ez utóbbi fontos

lépcső a felelősen működő EEM felé, azonban vegyük észre, hogy ez a belátás integrálja ugyan a makroinstitucionalizmus eredményeit (az irányzatról bővebben lásd Walgenbach 1995), ám a funkcionalizmus eszközelvű gondolkodásmódját továbbra sem törli meg. Hiszen a legitimitás éppen annyira fontos a vállalat túlélése érdekében – és csak annak érdekében –, mint a gazdasági racionalitás figyelembe vétele. Az intézményi izomorfizmussal foglalkozó kutatások rávilágítanak ugyanakkor egy óvatos optimizmusra okot adó jelenségre: a munkahelyi életminőség javítását célzó programokat az azonos szervezeti térben működő vállalatok egyre inkább adaptálják, annak ellenére is, hogy a homogenizálódás miatt elveszítik versenyelőny jellegüket, és a szervezeti teljesítmény növekedésére sem hatnak erőteljesen (Paauwe, 1996 In: Legge 2005). Kérdés, hogy ez jelenti-e a kapitalizmus utilitarista etikájának megtörését? Amíg a makroinstitucionalizmus logikája szerint gondolkozunk, és az intézményi környezet szorítása miatt látjuk indokoltnak az emberbarátabb munkahelyi körülmények kialakítását, addig nem feltétlenül.

Abból a célból adtam áttekintést a főáramú EEM területéről, hogy világosan lehatárolhassam azt a területet, amelyet a disszertációban kritikai elemzés alá vetek.

Először is egyetértek Boxall és társaival abban, hogy az emberi erőforrás menedzsmentet nem lehet, és nem is kell élesen elhatárolni más társtudományoktól, és hogy a szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, szervezetelméletek területével különösen szorosan összefüggenek az EEM kérdések. Ezen túl, mint azt az első fejezetben is rögzítettem, törekszem arra, hogy az EEM problémákat társadalmi-gazdasági-történeti kontextusban értelmezsem, amelyhez elsősorban szociológiai elméletekre támaszkodom.

Másodszor, a Legge által *soft* HR-ként bemutatott humanisztikus-fejlesztői irányvonalat értem ezentúl EEM alatt, és ennek az EEM modellnek a kritikáját fogom megadni a következő oldalakon. A *soft* EEM gyakorlatokra való fókuszálás különösen relevánssá teszi azt a megfontolást, hogy nem érdemes a szervezeti magatartás (motiváció, elkötelezettség), a szervezeti kultúra és az EEM területeit élesen elválasztani, hiszen a *soft* EEM az erős vállalati kultúra kialakítását és az egyéni elkötelezettség növelését célozza, miközben például a motiváció, a személyiség és tanulás modelljeire épít. Ez nem véletlen, hiszen a modell kialakulásában komoly szerepet játszott a szervezeti magatartástudománnyal és szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek belépése az

EEM tudományos arénájába, amellyel felváltották a korábbi *hard*-abb munkaügyi kapcsolatok (industrial relations) irányvonalat (Kaufman 2008). A dolgozatban ezért építeni fogok e két terület kutatásaira ott, ahol azok relevánsak lesznek, azonban a fókusz a *soft* EEM-en tartom, és ezért nem áldozok részletes figyelmet a szervezeti magatartás és kultúra mint tudományterület áttekintésének.

A *soft* irányvonalra való fókuszálást az a tény is indokolja, hogy az ezredforduló környékén a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenttel szinte ekvivalenssé váltak a magas elkötelezettséget/magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek, különösen Amerikában (Kaufman 2008). Noha ezt a tendenciát sok kritika is érte, főként a brit tudósok részéről (Kaufman 2008; Legge 2006), számos, az elmúlt két évtizedben keletkezett EEM definícióban köszönnek vissza a HPWS elemei, amelyek nem csak a stratégiai integrációt, hanem a munkavállalóval való egyetértést is fontosnak tartják, (például (Guest 1997; Sisson és Storey 2000; Storey 2001).

Magyarországon a menedzsmenttudományok területére inkább az amerikai modellek gyakoroltak nagyobb hatást. Ez az emberi erőforrások területén is érzékelhető, egyrészt a gyakran kritika nélküli lelkesedésben a legújabb menedzsmenteszközök iránt, másrészt a munkavállalói érdekképviselő teljesítmény-fókusz javára történő háttérbe szorulásában. A magyar EEM tankönyvek (Bakacsi és mtsai. 1999; Bokor és mtsai. 2007; Farkas és mtsai. 2009; Gyökér 1999) definíciói visszafogottabbak a magas elkötelezettség modellek univerzális érvényének hangsúlyozásában, és inkább a belső és külső illeszkedésre, az egyéni és szervezeti célok összehangolására helyezik a hangsúlyt. A különböző HR rendszerek működtetésének kemény és puha módjait is bemutatják, tárgyalva például a tudásalapú és a termelő iparágak közötti különbséget. A *soft* HRM megoldások ugyanakkor jellemzően „haladó” gyakorlatokként, „új tendenciákként”, a jövő paradigmájaként (Bakacsi és mtsai. 1999) kerülnek bemutatásra. A puha EEM tárgyalása ennyiben egyoldalú a magyar szakirodalomban, miközben a nemzetközi (elsősorban brit) irodalomban igen komoly kritikái is megjelentek az irányzatnak. Ez a dolgozat a *soft* EEM-ről Magyarországon kialakult kép árnyalásához kíván hozzájárulni a kritikai frontvonal megnyitásával.

Harmadszor, a Steyaert és Janssens által azonosított elméleti és a gyakorlati síkon zajló diskurzusok közelítéséhez is szeretnék hozzájárulni, ám kritikai síkon. A dolgozat elméleti részében értelemszerűen a *soft* HR elméleti modelljének elméleti kritikájával tudok szolgálni. Az empirikus kutatás pedig egyrészt teret nyit ahhoz, hogy

hozzászóljak a humanisztikus modellek gyakorlati megvalósításának vitájához, azaz az elmélet és az implementáció közötti diszkrepancia vitájához. Másrészt lehetővé teszi, hogy megvizsgáljam, hogy az elméleti modell által sugallt, a munkavállalók gondolatai és lelke feletti totális kontrollra való törekvéssel (Alvesson és Willmott 1996) szemben az ellenállás milyen formái jelennek meg a szervezetben. Különbség a gyakorlat-orientált EEM kutatásokhoz képest, hogy én nem a HR gyakorlatok és szervezeti/egyéni teljesítmény közötti kapcsolat komplexitásáról szeretnék többet megtudni, hanem arról, hogy a *soft* EEM eszközök milyen hatással vannak az életvilág újratermelési folyamataira – amely magában foglalja a szervezeti kultúrára gyakorolt hatást, de túl is lép azon.

II.1.3. Kritikai megközelítések az emberi erőforrás menedzsmentben

A kritikai szót ebben a fejezetben tágabb értelemben használom – azaz minden olyan, EEM-mel kapcsolatos írást beleérték, amely a kritikai menedzsment elméletek valamely irányzatát követi. Először bemutatom, hogy a fenti rendszerezésekben Legge (2005; 2006), valamint Steyaert és Janssens (1999) milyen kritikai irányzatokat azonosítanak az emberi erőforrás menedzsment területén. Majd felvázolom, hogy az azóta eltelt időben milyen irányvonalak látszanak kirajzolódni a kritikai EEM szakirodalmában, és ezek hogyan viszonyulnak általában a kritikai menedzsment elméletekhez.

Legge 1995-ös könyvében az EEM **kritikai-értékelő modelljét** mutatja be, melynek során kevésbé támaszkodik egy konkrét filozófiai-szociológiai irányvonalra. Noha a posztmodernizmusra gyakran hivatkozik, hangvétele emlékeztet Deetz (1992) vállalati gyarmatosításról szóló elemzésére. Az EEM kritikai-értékelő megközelítéseinek alapja az *EEM mint retorika* elemzése. Eszerint az EEM olyan kulturális konstrukció, amely metaforák sorát szolgáltatja a munka értelme és a munkaadó-munkavállaló kapcsolat újradefiniálására (Legge 2005). Az EEM új, menedzsmentlista előírásoknak megfelelő értelmet ad a munkavállalói tapasztalatoknak, amelynek a célja, hogy elérje a munkavállalók normatív elkötelezettségét a fennálló társadalmi rend mellett, ahol a piaci érték minden más morális értéknél fontosabb (Keenoy és Anthony 1992; Legge 2005).

Legge két forgatókönyvet mutat be arra vonatkozóan, hogy az EEM hogyan konstruálja a munkavállalói identitást. Az egyik Guest (1990) érvelésén alapul, amely szerint *a HRM irányelvek az amerikai álom ígétét hordozzák*, annak értékeit visszhangozzák, és létrehozzák az engedelmesen termelő kapitalista egyént, valamint legitimálják a

menedzserializmust. A másik foratókönyv Legge (1989b), Keenoy (1990), Keenoy és Anthony (1992) nézeteit összegzi arról, hogy a HRM hogyan fedi el a thatcherizmussal beköszöntő vállalkozói individualizmus kevésbé barátságos arcát, s teszi elviselhetővé a munkanélküliség és a verseny intenzitásának fenyegetését. A menedzsment szövegekben gyakran előforduló „szigorú szeretet” (*tough love*) mint retorikai fogás ellentmondásait tárják fel. Ebben a kifejezésben sűrűsödik össze az EEM belső feszültsége, miszerint a piaci környezethez alkalmazkodni kell a túlélés érdekében, ezért a szervezeti célok mindig előbbre valók az egyéni céloknál, a teljesítményhez azonban szükséges az egyén elkötelezettségének és lojalitásának megszerzése (Legge 2005).

Legge (2006) szerint ez a feszültség áll az EEM *soft* és *hard* modelljeinek megkülönböztetése háttérében. Az EEM egyidejűleg törekszik a munkavállaló egyetértésének megszerzésére és a munkavállaló feletti kontroll kiterjesztésére, azaz az üzleti stratégiai célokhoz való illeszkedésre. Olyan munkavállaló képét rajzolja elénk, aki méltó a bizalomra, ugyanakkor cserélhető, eldobható munkaerőpiaci jószág is (Hyman, 1987 In: Legge 2006). Ez a felfogás gyakran vezet ahhoz, hogy egyazon szervezetben kétféle EEM él, a kulcsembereknek tekintett munkavállalók élvezhetik a *soft* HR policyk és a felhatalmazás előnyeit, míg a periférián levő csoportokat a *hard* modell elveinek megfelelően kezelik (Legge 2006), amit egyébként Sisson (1994 In: Legge 2005) – a *soft* irányzat összegzésének tekintett – modellje explicit módon meg is fogalmaz.

A különböző munkavállalói csoportok megkülönböztetett kezelése megerősíti a státuszbeli különbségeket és a fennálló hatalmi viszonyokat, így különös jelentőséget nyer az, hogy az EEM szakemberek milyen szempontok mentén választják ki az „értékes” és „kevésbé értékes” munkavállalókat. A kritikai megközelítés szerint további kérdés az, hogy a *soft* modellben valóban felhatalmazásról, autonómiáról van-e szó, vagy pedig inkább arról, hogy az explicit kontroll implicitté válik, és az ön-fegyelmezés, vagy a csoportnyomás formájában valósul meg (Sewell, 1998 In: Legge 2006; Roberts 2007). A kritikai kutatások élnek a gyanúperrel, hogy csupán látszatkonszenzus valósul meg, amelyet a *soft* EEM ideológiai fegyvertára támogat. Ezzel elérkeztünk a humanisztikus és kritikai megközelítések közötti vita egyik gócpontjához, melyhez a Legge által második irányvonalként bemutatott, kritikai és empirikus kutatások is szolgálnak majd néhány szemponttal.

Legge 2006-os művében a **munkafolyamat elméleten (labor process theory) és a foucault-ista irányzaton alapuló esettanulmányos kutatásokból** ad ízelítőt az olvasó számára, amelyek a munkavállalók észlelését mutatják be a lean termeléssel együtt megjelenő csoportmunkáról, csoportszemlétről, rugalmasságról és empowermentról, érintve a szubjektivitás, identitás és ellenállás témaköreit. Azt az állítást kérdőjelezi meg, hogy a lean termelés egy minden másnál kiválóbb módja a tevékenységmenedzsmentnek (Wickens, 1987 In: Legge 2006). A siker hármasa helyett a leigázás hármasáról beszélnek: rugalmasság helyett a menedzsment by stressz; a minőség helyett menedzsment by bűnbak; a csapatmunka helyett menedzsment by szolgálatkészség az, ami megvalósul (Garrahan és Stewart, 1992 In: Legge 2006).

Rinehart és tsai (1997 In: Legge 2006) a munkacsoporton belül kialakuló csoportnyomás megosztó hatására, illetve a felesleg megszüntetésére irányuló elvárások miatt bekövetkező munkaintenzitás növekedésére hívják fel a figyelmet. Bár az új munkavégzési rendszerek a munkavállalói elégedettség növekedésével kecsegtetnek, ezek a jelenségek épp ellenkező irányba hatnak. Barker (1993 In: Legge 2006) hasonló következtetésre jut a csoportnyomás kialakulásának folyamatát vizsgálva, és a munkások által közösen kialakított kontroll (*concertive control*) hatásmechanizmusát mutatja be. A munkások olyan közös értékekben állapodnak meg, amelyek a termelés racionalizációját szolgálják, de amelyeket végső soron az egyre erősödő csoportnyomás miatt tartanak be. A felhatalmazás (*empowerment*) tehát csupán látszólagos.

Habermasi perspektívából itt nem történik más, mint hogy a torzított kommunikáció rendszerén keresztül az értékek újratermelése valójában a rendszerérdekek mentén megy végbe, amely állapotnak a fenntartása és megerősítése további implicit kontrollt igényel. Vegyük észre, hogy ebben a helyzetben a látszatra racionálisan motivált engedelmesség valójában empirikus motivációt (lásd Habermas 1981) jelent¹⁶, amelyet a csoportból (és valószínűleg a munkahelyről) való kizárás szankciójának lehetősége tart fenn. A kritikai kutatások lényegi mondanivalója ebben rejlik: rámutatni arra, hogy a steril elméleti keretek között megfogalmazott demokratikus HR gyakorlatok csupán retorikájukban növelik a munkavállalói autonómiát, miközben a kontroll a menedzserialista nyelvezeten és kultúrán keresztül beszívárog a mindennapi élet

¹⁶ A racionális motiváció forrása az egyetértésen alapuló bizalom: azért fogadom el a másik fél ajánlatát, mert bízom tudásának érvényességében és abban, hogy „elég önálló ahhoz, hogy kezéskedjen az általa kommunikatív úton támasztott érvényességi igények beváltásáért” (Habermas 1981, 551) Az empirikus motiváció forrása ezzel szemben a büntetéstől való félelem vagy a jutalom általi ösztönzés.

rutinjaiba, Habermas-szal szólva: „a kommunikatív cselekvés pórusaiban rejtőzik el” (1981, 406). *Számomra az az érdekes kérdés, hogy miként zajlik az a folyamat, amelynek során a soft EEM humanisztikus, fejlesztői megközelítésből elnyomó ideológiává válik?* Vajon ez a transzformáció a kapitalista társadalmi berendezkedés sajátosságainak következménye-e? Vajon elképzelhető-e a valóban demokratikus és kapitalista munkahely, és milyen változást igényel ez munkavállalói, vezetői, részvénytulajdonosi, fogyasztói szerepeinkben?

A társadalomtudományokban bekövetkezett nyelvi fordulatra hivatkozva **Watson** (2004) felhívja a figyelmet arra, hogy a valóság nem független a nyelvtől, amely létrehozza. A **hard/soft dichotómián való túllépést** szorgalmazza annak érdekében, hogy elejét vegyük a retorika versus realitás típusú vitáknak, amelynek nem látja létjogosultságát. A lepel valóságról való lerántása – amely az ideológiakritika eszköze, és amellyel jelen dolgozat is gyakran él –, valamint a retorika szembeállítása azzal, ami megvalósul – amely a marxi hamis tudat, hamis szükséglet megkülönböztetésre emlékeztet, mintha a felvilágosult kutató tisztában lenne azzal, hogy mi az igazi valóság – azt feltételezi Watson szerint, hogy a munkások passzívak, kulturális balekok, akik nem képesek ellenállni a domináns ideológiának. A *soft* HRM tiszta formájában úgysem valósulhat meg Watson (2004) szerint, hiszen mindig is a szervezeti célok megvalósítása lesz az elsődleges fontosságú. Helyette a magas elkötelezettséget támogató HR stratégiák (lásd Gelei 1999), illetve az alacsony elkötelezettséget támogató HR stratégiák terminusait vezeti be, amelyeket a weberi bürokráciához hasonlóan **ideáltípus**ként értelmez. Az ideáltípus azt jelenti, hogy a valóságban tiszta formájuk sosem létezik, és a munkaszervezetek gyakorlatai a két végpont közötti kontinuumon helyezkednek el valahol. Ebben a dolgozatban megmaradok a hard/soft szóhasználatnál. Watson ideáltípusként való értelmezésre vonatkozó javaslatát azonban megfontolandónak tartom, és érdemesnek tartom a *soft* EEM fogalmát ebben az értelemben használni a továbbiakban. A retorika és a valóság közötti diszkrepanciát viszont továbbra is releváns kérdésnek tartom, amennyiben egy empirikus kutatás keretében a konkrét szervezet felső vezetőinek retorikáját vetjük össze a szervezeti tagok által megélt valósággal.

Steyaert és Janssens (1999) szerint a kritikai tanulmányok mind az EEM koncepciójával, mind a gyakorlati alkalmazásával szemben fogalmaznak meg kritikákat. Az **EEM fogalmi konstrukciójával kapcsolatos kritikák** arra vonatkoznak, hogy az

ellentmondásosság, a kétarcúság, a változékonyság, a bizonytalanság az EEM konceptualizációjának inherens részeit képezik, hiszen már a normatív modellek is ellentmondásos elvárásokat támasztanak a munkavállalóval szemben: individualizmus és csapatmunka, elkötelezettség és rugalmasság, minőség és rugalmasság, erős kultúra és alkalmazkodóképesség (Legge 1989a; Steyaert és Janssens 1999). **A gyakorlatban** pedig a szervezeti kultúra menedzselésére vonatkozó HR-es kísérletek inkább szolgálatkészséget és tettetést eredményeznek, semmint komoly változást az értékekben (Steyaert és Janssens 1999; Willmott 1993). Steyaert és Janssens ezeket a bírálatokat szükségesnek tekintik, hiszen azzal, hogy rávilágítanak a hivatalos HR szövegeket átható kizsákmányoló tendenciákra és hamis hiedelmekre, növelik a terület reflexivitását. Ugyanakkor nem ajánlanak alternatívát az elméletépítés és a konstruktív reflexió számára, ráadásul azzal, hogy az egyes HR rendszerek (kritikája) mentén strukturálják a mondanivalót, nem törik meg a domináns diskurzus logikáját.

Az **EEM foucault-ista elemzését**, melyet **Townley** (1994) követ a könyvében, már jobb megoldásnak látja Steyaert és Janssens. Townley elemzésének kiindulópontja, hogy az individuum a hatalom terméke, amely az objektiválódás és a szubjektivizálás együttes folyamatában jön létre (Townley, 1998 In: Steyaert és Janssens 1999). A HR gyakorlatokat olyan felügyeleti technológiákként értelmezhetjük, amelyek az egyént kategorizálhatóvá, mérhetővé és rendszerezhetővé teszik (Steyaert és Janssens 1999). A foucault-ista elemzés a szerzőpáros megítélése szerint nem önmagáért való kritika, hiszen azzal, hogy rámutat: a dolgok nem oly magától értetődőek, mint ahogy tűnnek, lehetővé és egyben sürgetővé teszi a transzformációt. Meglátásom szerint ezt a megkülönböztetett pozíciót némileg relativizálja az a tény, hogy mind a kritikai realista, mind a kritikai elméleten alapuló tanulmányok használják ezt az érvet, nevezetesen, hogy a kritika mindig egy jobb világ lehetőségében való hitet tükröz.

A foucault-ista megközelítés sem alkalmas önmagában az EEM kellően reflexív vizsgálatára. Steyaert és Janssens hosszasan sorolja az érveket: Foucault kevés hangsúlyt fektet az egyének hatóerejére (agency), pedig a diskurzusokat az egyének különbözőképpen értelmezhetik. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyének hogyan hozzák létre, hogyan manipulálják, vagy éppen hogyan állnak ellen a diskurzusnak; továbbá be kell vonni az elemzésbe a történelmi-társadalmi kontextust is (Steyaert és Janssens 1999). Ezt a hiányt kívánja pótolni a szerzőpáros reflexív EEM koncepciójával.

Az először **reflexív EEM**-ként megjelenő fogalmat a szerzőpáros később hozzáköti Alvesson és társai (2008) rekonstruktív reflexió fogalmához, és az EEM rekonstrukcióját, illetve újrakeretezését szorgalmazzák (Janssens és Steyaert 2009). Az alternatív paradigmák, marginalizált kutatási témák, politikai érdekek bevonása lehetővé teszi egy etikai, politikai és empirikus értelemben vett „jobb” kutatási gyakorlat kibontakozását, amely visszahozza a munkavállalót az emberi erőforrás menedzsmentbe (Alvesson, Hardy, és Harley 2008; Janssens és Steyaert 2009).

Steyaert és Janssens (1999) **négy utat kínálnak** az emberi erőforrás menedzsment mint tudományos diskurzus reflexívvé tételére. Az első módszer a Foucault-i hagyományra építő **genealogikus elemzés**, amely Townley (1994) kezdeményezését követi. Szükség van az EEM-ben használatos fogalmak genealógiájának, azaz eredettörténetének feltárására, és annak megértésére, hogy milyen hagyományba, előfeltevés rendszerbe ágyazódnak bele (Steyaert és Janssens 1999). A szakirodalomban például sokat foglalkoznak az EEM történeti elemzésével, a fogalmi tisztázással, de ezek az elemzések vagy arra koncentrálnak, hogy mi a különbség a személyzeti menedzsment és az EEM között, vagy pedig arra, hogy hogyan fejlődött (modernista értelemben) a vállalati HR szakma, illetve a HR akadémiai terület (többek között (Bakacsi és mtsai. 1999; Blyton és Turnbull 1992; Bokor és mtsai. 2007; Farkas és mtsai. 2009; Hall és Torrington 1998; Kaufman 2008; Legge 2005; Sparrow és Hiltrop 1994; Szóts-Kovács 2006). A modernista fejlődéstörténeti elemzések helyett azzal kellene foglalkozni, hogy milyen eredettörténet, hagyomány és hiedelemrendszer húzódik meg az „emberi”, „erőforrás” és „menedzsment” szavak mögött (ez utóbbi szó például az olasz „lovat idomítani” szóban gyökerezik (Parker 2002, 7)). A genealógiai elemzés segítene feltárni, hogy azok a jelentésrétegek, melyeket ma természetesnek veszünk, hogyan jöttek létre a történelem során (Steyaert és Janssens 1999).

A második módszer a **kontextualizált elméletalkotás és újraolvasás**. A kutatótól ez az írás és az olvasás során is a filozófiai, etikai, politikai, kulturális, történelmi kontextus tudatosítását és explicitté tételét kívánja meg (Steyaert és Janssens 1999). Ez a módszer abban különbözik az előzőtől, hogy nem az eredettörténetre, hanem az aktuális társadalmi körülményekre való koncentrációt igényli, és a múltban keletkezett művek aktuális viszonyoknak megfelelő újraértelmezését, a fix olvasatokon való túllépést sürgeti (Steyaert és Janssens 1999).

A harmadik módszer a **kontextualizált történetmesélés**, amely az EEM-et olyan helyi elméletek és helyi gyakorlatok területeként mutatja be, amelyeket érdemes megosztani és átvenni, de nem mint azonnal bevethető késztermékeket, nem mint legjobb gyakorlatokat (Steyaert és Janssens 1999). Az emberi erőforrás gyakorlatokról olyan sűrű leírásokat és gazdag értelmezéseket érdemes adni, amelyeken keresztül láthatóvá válik az a folyamat, ahogyan az emberi erőforrás menedzsment a hétköznapiak során életbe lép (*being enacted*), továbbá amelyek betekintést nyújtanak a munkavállalói tapasztalatok és értelemadás világába (Steyaert és Janssens 1999). Ezt a típusú narratív leírást alkalmazta tudatosan Watson (2004), aki etnográfiai kutatáson alapuló tanulmányában megmutatta, hogy hogyan zajlik egy családi vállalkozás emberi erőforrás stratégia alkotási folyamata a hétköznapiakban, és hogyan játszanak össze a személyes érdekek, értékek és a strukturális kényszerek. Nem tudatos választás eredményeként – hiszen korábban keletkezett a mű –, de hasonló módszerrel dolgozott Rosen (1988), aki egy reklámparban tevékenykedő cég karácsonyi összejeveteléről adott sűrű leírást a szimbolikus interakcionizmust használva elméleti bázisként.

A negyedik módszer az ún. **margószélen írás**, amelynek során azokra a témákra és jelenségekre koncentrál a kutató, amelyek a domináns és/vagy ideális EEM diskurzusból jellemzően kimaradnak (Steyaert és Janssens 1999). Amikor az „emberit” kutatjuk, akkor semmit nem tekinthetünk irrelevánsnak, az emberi természet minden oldala fontossá válik, különösen azok az aspektusok, amelyek ki vannak zárva a munkahelyi életből vagy az arról szóló domináns diskurzusokból. Margószéli kutatási ötletekre inspirálhatnak például a szervezeti humorról (Plester 2009), vagy a munkahelyi illatokról és szagokról (Warren és Riach 2011) szóló kutatások.

A fenti rendszerezések alapján is szembevetendő, hogy az emberi erőforrás menedzsment kritikai megközelítéseiben fellelhető különbségek leképezik a kritikai menedzsment irányzatait. Három fő irányzatot emelnék ki, amelyek hangsúlyosan jelen vannak az EEM kutatásokban: a munka-folyamat elméleten alapuló, a posztstrukturális és a kritikai elméleten alapuló kutatásokat.

A **munka-folyamat elméleten** nyugvó tanulmányok a magukat paleo-marxistának is nevező csoporthoz kötődnek (lásd a Paul Adler (2007; 2009; Adler, Forbes, és Willmott 2007) és a Paul Thompson (2005; Thompson és Harley 2008; Thompson és O'Doherty 2009) köré csoportosuló szerzők munkáit). Tanulmányaik nagy része az ún.

„deskilling” (kéességektől való megfosztás) hipotézist járja körül, amely szerint a (HR) menedzsment technikákat arra használják, hogy a végtelenségig leegyszerűsítsék és mechanikussá tegyék a munkát, és ezzel kontrollálhatóvá tegyék azt (Peltonen 2006). A **posztstrukturalista** irányzat Barbara Townley (1993b; 1993a; 1994; 1998; Townley, Cooper, és Oakes 2003) nevével fémjelezhető, és alapvetően a francia filozófusok, ezen belül is leginkább Foucault elméletei által inspirált munkák tartoznak ide (Costea, Crump, és Amiridis 2008; Deetz 2003; Finch-Lees, Mabey, és Liefvooghe 2005; Knights és Willmott 1989; Messner, Clegg, és Kornberger 2008). A fentebb, Steyaert és Janssens által bemutatott témákkal foglalkoznak, ezeket nem ismételtem el. A munkafolyamat elmélettel és a posztstrukturalista írásokkal külön is foglalkozik mind Legge, mind Steyaert és Janssens. Úgy tűnik, hogy az emberi erőforrás menedzsment témák kritikai elemzésében ez a két irányvonal jobban megerősödött, mint a kritikai elméletet, azaz a Frankfurti Iskolát követő irányvonal.

A **kritikai EEM** vonalhoz tartozóként leginkább Legge (1989a; 2005; 2006) és Keenoy (Keenoy 2009; Keenoy és Anthony 1992; Keenoy 1990) klasszikusnak számító munkáit szokták sorolni (Steyaert és Janssens 1999; Watson 2007), de ezek a munkák inkább őrzik a marxista kapitalizmusbírálat és ideológiakritika nyomait, és nem használják explicit módon sem az első generációs, sem a második generációs Frankfurtiak munkáit. Ráadásul keveredik bennük a kapitalizmus strukturális ellentéteinek vizsgálata és a posztmodern diskurzuselemzés elemei. Ezért ezeket a munkákat egyfajta előfutárnak tekintem, és a kritikai elméleti irányvonal (a kritikai szót itt már szűkebb értelemben, a Frankfurti Iskola munkásságához kötve használom) megjelenését Mats Alvesson és Hugh Willmott, továbbá részben Stanley Deetz elemzéseire kötöm (Alvesson és Deetz 1998; Alvesson és Willmott 1992; Alvesson és Willmott 1996; Deetz 1992; Willmott 1993; Willmott 2005). Ez az irányvonal kevésbé az emberi erőforrás menedzsment funkcionális rendszereinek (toborzás, kiválasztás, karriermenedzsment, teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés, ösztönzés) módszeres kritikáira koncentrált. Inkább a munkahelyi egyént (helyesebben identitást) és közösséget érintő témákat helyezi a fókuszba, azaz a szervezeti magatartás és szervezeti kultúra területét érintő kutatásokat folytatnak (Alvesson és Kärreman 2011; Barros 2010; Costea, Crump, és Amiridis 2008; Fryer 2011; Gotsi és mtsai. 2010; Kärreman és Alvesson 2004; Kärreman és Rylander 2008; Meisenbach 2006; Raelin 2011). A Frankfurti Iskola, és különösen Habermas művei emellett az önálló tudományterületként is számontartott

emberi erőforrás fejlesztés, és az ezzel szorosan összefüggő kritikai menedzsment oktatás területén váltak népszerűvé (Cappelletti és Baker 2010; Milley 2002; O'Donnell 1999; O'Donnell 2007; O'Donnell és mtsai. 2003; O'Donnell és mtsai. 2007).

E fejlődési pályára magyarázatul szolgál, hogy a KE küldetését a menedzsmenttudományok területén a szimbolikus és az életvilágbeli jelenségek felé fordulásban, a rendszer ezekre gyakorolt hatásának vizsgálatában látták. A kutatásra váró témák így nem a rendszerlogika mentén bukkannak fel, hanem a szervezetek szimbolikus tartományából, amely összhangban van a kutatók által preferált kvalitatív módszertannal. Számukra a szervezeti kultúra nem értelmezhető az EEM-től elválasztva (Schuler, 1995 In: Alvesson és Kärreman 2007), hiszen a HR folyamatok kulcsszereplők a szervezeti kultúra és az annak lenyomatait magukba sűrítő tárgyasult leletek (*artefact*) létrehozásában (Alvesson és Kärreman 2007). Ezt a nézetrendszert magam is osztom, hiszen a rendszer és életvilág összefüggéseinek vizsgálata éppen ezt a kettős, HR folyamatokra és szervezeti kultúrára, identitásra közösségek/csoportok működésére való fókuszálást követeli meg. Ugyanakkor gyümölcsöző útnak látom az EEM tevékenységnek és az életvilágra gyakorolt hatásának a KE által nyújtott elemzési keretet használó vizsgálatát. Ehhez ez a disszertáció az emberi erőforrás menedzsment *soft*, vagy magas elkötelezettség modelljének habermasi analízisével járul hozzá, amelyet a következő fejezetben fogok bemutatni.

II.2. Az emberi erőforrás menedzsment habermasi elemzése

Willmott (1993) két fő irányt jelöl ki a kritikai vállalati kultúrakutatás számára, amelyről úgy gondolom, hogy kiterjeszthető a kritikai EEM kutatás egész területére, és a magam számára az EEM habermasi analízise során irányadónak tartok. A habermasi társadalomelméletet tehát kétféle módon fogom felhasználni az emberi erőforrás menedzsment magas elkötelezettség modelljének vizsgálatára. A Willmott által kijelölt **első fő irányvonal** az adott szervezeti jelenség – jelen esetben az EEM *soft* modellje – történeti feltételeinek vizsgálata, amelyre a II.2.1. alfejezetben teszek kísérletet. Az EEM keletkezési körülményeit és történetét vizsgálom meg abból a célból, hogy rámutassak, milyen szerepet tölt be a kapitalista rendszer működtetésében, válságtendenciáinak kiigazításában. A **második fő irányvonal** a szervezeti jelenség tartalmára és gyakorlati alkalmazására koncentrálni, amelyen belül két alcélt definiál Willmott (1993). Az *egyik alcél* a jelenséggel foglalkozó elmélet kritikai szempontból

való megvilágítása és értékelése, amelyre az EEM esetében a II.2.2. alfejezetben vállalkozom. Azt vizsgálom meg, hogy az EEM gyakorlatok – elméleti célkitűzéseiket tekintve – hogyan járulnak hozzá az életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermeléséhez. Majd az itt nyert elméleti belátásokat a vállalati karácsonyra alkalmazom a III. részben. A *másik alcél* az adott jelenség „való világbeli” alkalmazásainak empirikus vizsgálata, amelynek a disszertáció empirikus fejezetében tesztek eleget.

II.2.1. Az emberi erőforrás menedzsment történeti elemzése

II.2.1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődési története

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

Ezért már 1870 körül, majd a 20-as években is megjelentek olyan gondolatok, amelyek az emberi kapcsolatok javításában látták a megoldást a kor munkaerőpiaci problémáira (Kieser 1995a). A munkáltatók kénytelenek voltak figyelmet fordítani a **munkafegyelmi kérdések** megoldására, valamint **jóléti szolgáltatások** kiépítésére annak érdekében, hogy munkavállalóikat megtartsák, nagyobb teljesítményre ösztönözzék és elkerüljék a szakszervezetekbe való tömörülést (Kaufman 2008), így alakult ki az EEM alapvetően szakszervezet-ellenes beállítódása. Ha tüzetesen megvizsgáljuk a korabeli nyilatkozatokat, azt fogjuk látni, hogy a rendszerszinten jelentkező anomáliákat az elkötelezettség csökkenésére, az ember munkától és embertársaitól való elidegenedésére és az ember eszközként való kezelésére vezetik vissza. Egy korabeli német vállalkozó így ír például: „... az ember nem egy darab fa vagy vas, és nem is ökör vagy számár, aki csupán akármilyen szekér elé fogható, mindenkinek van szíve és lelke...” (Brunner, 1872 In: Kieser 1995a). Ebben az

idézetben fontos kritikai felismerés tükröződik: az ember eszközzé vált a tudományos-technológiai fejlődés során (Alvesson és Deetz 1998; Habermas 1994c). A felismerés azonban nem az eszközelvűség alóli felszabadítás irányába hatott, hanem inkább azt eredményezte, hogy nem csak a munkavállalók teste, hanem szíve és lelke is a munkahelyi kontroll tárgyává vált (Alvesson és Willmott 1996). A humanista elképzelések strategizálódása visszhangzik ebben a kijelentésben is: „munkásaink elégedettsége a mi jól felfogott érdekünk.” (Brunner, 1872, In: Kieser 1995a, 127)

Később megfogalmazódik az az óhaj is, hogy „a személyiség és a tömeg közösségét” – vagy más szavakkal a személyiség és a társadalmi én egységét – helyreállítsák, azt konfliktusmentessé tegyék, tehát az elidegenedést megszüntessék. „A vezetés (...) a viszonyokat eleve úgy alakítja ki, hogy a vezető és a vezetett közötti függést a vezetett személy egyáltalán ne érezze nyomásnak, és egyáltalán ne forduljon kívánságaival a vezetőhöz. Figyeljék meg, így csinálják ezt az okos és bölcs szülők is gyermekeikkel.” (Horneffer, 1922 In: Kieser 1995a, 129) A vezetés számára megfogalmazott ajánlason túl pedig javasolják a szociális titkár funkciójának létrehozását, melynek betöltőjével szembeni elvárások a HR-rel szemben támasztott elvárások gyökerét jelentik: „Jó, ha ez a személy nem hajlamos hiszékenységre és túlzott emberbaráti szeretetre, sem nem tagja a szakszervezetnek, célszerű felfogással, valamint rugalmas, alkalmazkodó jellemmel és imponáló, szuggesztív képességgel kell rendelkeznie.” (Winschuh, 1923 In: Kieser 1995a, 129) Megjelennek továbbá olyan javaslatok is, mint a munka tartalmának gazdagítása, csoportos gyártás, decentralizáció – melyek mind a későbbi HRM megoldások előfutárainak tekinthetők. Ezekre a fejleményekre alapozza Kieser (1995a) azt az állítását, hogy a Hawthorne-kísérletek nem jelentenek többet, mint egy már létező gyakorlat tudományos legitimációját.

Nem szabad ugyanakkor figyelmen kívül hagyni, hogy a 20-as években tapasztalható fellendülést az EEM területén a 29-es gazdasági világválság utáni tíz évben drámai visszaesés követte a szakmában. Kaufman (2008) ezt azzal hozza összefüggésbe, hogy a recesszió miatti munkanélküliség és alacsony bérszínvonal „megoldotta” a munkahelyi fegyellemmel, motivációval kapcsolatos problémákat. Viszonylagos regenerálódás a HR szakmában az 1933-as **New Deal**-lel következett be, amely **bátorította a szakszervezetek alapítását és bevezette a minimálbért**. Ez új lendületet adott a személyzeti programoknak, amelyek újfent a szakszervezet-alapítás elkerülését célozták. Ha pedig már megalakult a szakszervezet, akkor az erős nyomást helyezte a

vállalatokra, hogy sztenderdizálják a kompenzációs rendszert és a munkaköri rendszert, valamint formalizálják a munkavégzésre vonatkozó szabályokat és panaszok benyújtásának módját. A HR rendszerek szintjén történő fejlesztések ellenére a HR legfőbb feladata inkább a szakszervezetekkel való **kollektív béralkuk** lebonyolítása volt. Ezzel párhuzamosan a HR presztízse is csökkent, a munkások elvesztették bizalmukat az EEM-el szemben: sokak számára üres ígéretként tűnt fel, amely csupán a munkások manipulálására alkalmas eszközöket szolgáltat. (Kaufman 2008)

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

Összességében tehát azt láthatjuk, hogy **az EEM fejlődése** viszonylag lassú és hullámzó. Legmélyebb pontját a 29-es gazdasági válság idején érte el, amikor a munkaerőpiac kivette a személyügyi munkatárs kezéből a problémák megoldásának kulcsát. A minimálbér bevezetése és a szakszervezetesedés elkerülése adta a fő lökéseket a HR számára, amelyek újra előtérbe tolták a munkavállalói elégedettséggel és motivációval kapcsolatos problematikát. A 20-as évekbeli idézetekből láttuk, hogy az emberi tényező azért került a figyelem középpontjába, mert az elégedettség és a teljesítmény között pozitív kapcsolatot tételeztek fel. Ennek az érvnek az ideológiai alapját a humanisztikus beállítódásnak megfelelően az eltérő érdekeltségű szervezeti szereplők – a különféle *stakeholderek* – érdekeinek összeegyeztethetőségébe vetett hit teremti meg.

A továbbiakban amellet érvelek, hogy **az emberi erőforrás menedzsment az érdekek tényleges összeegyeztetése helyett inkább az érdekkonfliktusok látenssé tételében működik közre**. Az EEM mint tudomány és gyakorlati szakma a kapitalizmus azon alapvető ellentmondásával szembesül, hogy noha a munkaerő olyan áru, amely kulcsfontosságú a domináns csoportok érdekét szolgáló termelési rend fenntartásában, a munkavállaló mint autonóm lény hajlamos ezekkel az érdekekkel szembehelyezkedni és

az együttműködést megtagadni (Legge 2005). Az EEM történeti beszámolóira támaszkodva azt az elméleti felvetést fogalmazom meg, hogy *az emberi erőforrás menedzsment fejlődése válasz a kapitalizmus válságtendenciáira. Ezen belül főként a motivációs válság munkaszervezeti teljesítményt fenyegető problémáira kínál megoldást, de foglalkozik a vállalatok társadalmi legitimációjának helyreállításával is* (ez utóbbiban a vállalatok társadalmi felelősségvállalási mozgalma nagyobb részt vállal). Ezen érv kifejtéséhez Habermas először 1973-ban megjelent művének elméleti modelljére támaszkodom, amelyben a kései kapitalista társadalmak válságra való hajlamának szociológiai elemzésére vállalkozott.

II.2.1.2. A kapitalizmus válságtendenciái

A közgazdaságtani elemzések többnyire a gazdasági válságciklusokkal foglalkoznak, Habermas (1994c) azonban ezen kívül megkülönbözteti még a politikai rendszer racionalitási és legitimációs válságát, valamint a szociokulturális rendszer motivációs válságát.

7. táblázat: A kései kapitalizmus válságai

Keletkezési hely	Rendszerválság	Önazonosság válság
gazdasági rendszer	1. gazdasági válság	--
politikai rendszer	2. racionalitás válság	3. legitimációs válság
szociokulturális rendszer	--	4. motivációs válság

Forrás: (Habermas 1994c, 76)

Fő tézise, hogy „a kései kapitalista társadalmak a rendszerválság elhárítására minden társadalomintegráló erőt a strukturálisan legvalószínűbb konfliktus helyére irányítanak, hogy azt eredményesen látenssé változtathassák át.” (Habermas 1994c, 66) Az erőfeszítések tehát mindig az aktuális válság megoldására irányulnak: a gazdasági válság helyébe a jóléti állam megjelenésével a közigazgatási rendszer racionalitási válsága lép, amely a politikai rendszerben legitimációs deficitként gyűrűzik tovább, és végül a motivációs válságban csapódik le. A válságtendenciák mögött Habermas (1994c) szerint végső soron a kapitalizmus alapvető ellentmondása, a nem általánosítható érdekekért folyó társadalmi termelés problémája húzódik meg. Az EEM történetének értékelése szempontjából a legitimációs és motivációs válságok leírása szolgál tanulságokkal, ezért ezek lényegét foglalom össze röviden.

Legitimációs válság akkor alakul ki, ha a legitimáció szempontjából hatékony normatív struktúrák és kulturális hagyományok elveszítik érvényességüket és megkérdőjelezhetővé válnak. Ezért a politikai rendszer az ideológiai eszköztárhoz nyúl, reklámtechnikákhoz folyamodik, ami szükségszerűen kudarcba fullad. „Nem lehet az értelmet adminisztratív úton létrehozni” (Habermas 1994c, 108), hiszen a szimbólumok kommersziális előállítása nem felel meg az érvényességi igényeknek (lásd I.2.4. fejezet). Habermas szerint a hagyományokat vagy természet adta módon (pl. népi babonák), vagy a hermeneutikai tudat fejlesztésén keresztül (pl. a Biblia folyamatos újraértelmezése a tiszteletes által), vagy pedig a diskurzív kritika és reflexió eszközével (pl. racionális vita) lehet reprodukálni. Ha stratégiai eszközként vetik be a hagyományokat, akkor megsértik azok újratermelésének feltételeit – azaz a kommunikatív cselekvés érvényességi feltételeit –, és így kiüresítik azt (Habermas 1994c).

A diskurzus jelentőségének felismerése az alapja a politikai életben is alkalmazott részvételi technikák elterjedésének (Habermas 1994c), amellyel az újabb EEM technikák is operálnak. Hiszen a szervezetek szintjén ugyanígy szükség van a politikai legitimáció megteremtésére. Amennyiben a normatív struktúrák megújítása nem jár sikerrel, és az értelem szűkössé válik, akkor azt pénzügyi értékkel, kárpótlással kell helyettesíteni (Habermas 1994c). „Legitimációs válság akkor jön létre, ha a rendszerkonform kárpótlásokkal kapcsolatos igények gyorsabban nőnek, mint a rendelkezésre álló értéktömeg, vagy ha olyan elvárások keletkeznek, amelyek nem elégíthetők ki a rendszerkonform kárpótlásokkal.” (Habermas 1994c, 113) Például ha a munkavállaló számára munkája nem hordoz értelmet, akkor a túlóra-pótlék, a juttatások emelése megoldást nyújthat addig a pontig, amíg a munkavállaló azt nem mondja: „nincs az a pénz, hogy többet dolgozzak.”

A legitimációs válság a szociokulturális rendszer szintjén **motivációs válságként** jelenik meg. Motiváció egyrészt az állampolgári lojalitás fenntartásához, másrészt pedig a képzési, illetve foglalkoztatási rendszerben nyújtandó teljesítményhez szükséges. Amennyiben az értelem erőforrása kimerül, úgy motivációmegvonást tapasztalhatunk az állampolgárok részéről (Habermas 1994c). Ez a motivációmegvonás az EEM elemzésének szempontjából a társadalmi munka és képzési rendszer, azaz a karrierorientáltság szintjén érdekes (figyelmen kívül hagyva a fogyasztásra és szabadidő eltöltésre vonatkozó motivációkat).

A képzési rendszerre épülő foglalkoztatási rendszer a teljesítmény-elv alapján működik, amelyhez a motivációs mintázatot az utilitarista polgári értékorientációk és a vallási hagyományok szolgáltatják (lásd Weber (2005a) és Fromm (2002) elemzése a protestáns etika örökségéről). A kései kapitalista társadalmak problémája, hogy ezeket az értékeket nem képesek újratermelni, a társadalmi struktúra változásai aláássák a magántulajdon értékét és a teljesítményorientációt (szegregáció az iskolában, az esélyegyenlőség és a piaci verseny tisztaságának megkérdőjelezése). Lazul a formális képzés és a hivatalbeli siker összefüggése, elterjedőben vannak a monoton és fragmentált munkafolyamatok, továbbá egyre nehezebb mérni az egyéni teljesítményt bizonyos munkafolyamatok esetén. Mindez nem támogatja a szakmai identitás és a hivatásbeli csoporthoz tartozás érzésének kialakulását, aláássza a teljesítmény iránti belső motivációt, amely helyett a munkával szemben instrumentális beállítottság alakul ki. A belső motiváció hiánya, és az emögött meghúzódó értelemhiány (Sievers 1986) miatt külső motivációforrásra van szükség, amelyet a külső kényszerek támogatnak. Külső motivációforrást jelent, ha a munkaerőpiaci verseny elegendő nyomást gyakorol a munkavállalóra, vagy pedig ha megfelelő mértékű különbség van a különböző munkavállalói csoportok, valamint az inaktív lakosság bérszínvonala között. (Habermas 1994c)

II.2.1.3. Az emberi erőforrás menedzsment mint megoldási kísérlet a legitimációs és motivációs válságra

Az EEM fejlődéstörténetét ezen elméleti keret segítségével úgy értelmezhetjük újra, hogy a **HR témák előtérbe kerülése a motivációs, és részben a legitimációs válság akuttá válását jelzi**. Kaufman (2008) elemzése alapján egyértelmű, hogy gazdasági válság idején a külső motivációforrások jól működnek, azaz a 29-es nagy válság idején, amikor a munkaerőpiac megoldja a lojalitás és a munkafegyelem problémáit, akkor az EEM terület fejlődése visszaesést mutat. A minimálbér bevezetése, azaz a jóléti állam megjelenése áthelyezi a válság gócpontját, elindul a fent leírt tovagyrúzási folyamat, amely felszínre hozza a szociokulturális rendszer válságát. A szakszerveetek megjelenése a termelésben résztvevő társadalmi csoportok érdekellentétének manifestációja, amely konfliktusnak a látenssé tétele az EEM feladata, szakszervezet-elkerülő manővereken, jóléti funkciók bevetésén keresztül. Ez utóbbi erőfeszítések azt a bizonyos anyagi kárpótlást biztosítják, amely a vállalat (és a HR osztály, HR szakma) legitimációjának

fenntartását szolgálják, miközben a munkához való instrumentalizált viszonyt előfeltételezik, és megerősítik.

Az EEM tehát *vagy* a külső motiváció hiányát próbálja pótolni a teljesítménybérrel, ösztönzési rendszerekkel és fegyelmezési mechanizmusokkal (lásd panoptikusságról szóló elemzések, pl. Townley 1993b; 1994), *vagy* a hiányzó/instrumentalizált belső (magából a munkából fakadó) motivációt kívánja helyreállítani a humanisztikus-fejlesztői irányvonal programjával. Ez utóbbi esetben az EEM azoknak az életvilágbeli patológiáknak a kiküszöbölését igyekszik végrehajtani, amelyeket a rendszer gyarmatosítása okoz. Ahogy Alvesson és Willmott megjegyzi: „A jelenlegi beszéd az üzleti etikáról, és a vállalati kultúra erősítéséről, az empowerment támogatásáról, a bizalomról és csapatmunkáról a rendszer – messzemenőkéig szintetikus – válaszaként értékelhető a saját, az életvilág értékeire és gyakorlataira gyakorolt korróziós hatására.” (Alvesson és Willmott 1996, 106) Hasonló gondolatot fogalmaz meg Hancock (1997) is, amikor a szervezeti polgárság és a hűbéri rendszer párhuzamait elemezve arra a következtetésre jut, hogy a modern társadalom problémáira az új típusú menedzserializmus a szimbolikus szféra manipulációjával válaszol.

Habermas ennek az állításnak látszólag ellentmondóan úgy látja, hogy a "szervezetek autonómiája abból fakad, hogy semlegesként határolódnak el az életvilág szimbolikus szerkezeteitől, ezáltal sajátos módon közömbösek lesznek a kultúrával, társadalommal és személyiséggel szemben." (Habermas 1981, 403) A szervezetekben tehát a rendszerszerű koordináció a domináns, az életvilág szimbolikus újratermelése másodlagos, tulajdonképpen a vállalat falain kívül zajlik. Erre utal a munka és magánélet, vagy a munka és család közötti különbségtévesztés, vagy amikor egy kellemetlen feladat végrehajtásánál – pl. létszámleépítés – a szakember azzal hárítja el a felelősséget, hogy „csak a munkáját végezte”. Habermas tehát még abból a weberi bürokráciaelemzésből indul ki, amely rávilágít: a munka világa szigorúan elválik a magánszférától, a racionális szervezet felszámol minden személyes, érzelmi és irracionális elemet (Weber 1948 in Fleming 2005). A szervezeteknek a moralitással és társadalmi normákkal szembeni közömbössége és az eredményesség-hatékonyság primátusa önmagában veszélyeket hordoz, mellyel nem csak a kritikai menedzsment elméletek, de a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az üzleti etika irodalma is foglalkozik (Freeman és Gilbert 1988; Goodpaster 2007).

A Kommunikatív cselekvés elméletének megjelenése óta azonban változott a vállalati irodalom és gyakorlat is: a 80-as évektől kezdődően, az „emberi tényező” fontosságának felismerése óta a vállalatok semmiképpen sem mutatnak közömbösséget az életvilág szimbolikus struktúráival szemben. Sőt, a *soft* EEM gyakorlatok éppen a szervezeti kultúra, az emberi kapcsolatok és a személyiség – azaz az életvilág szimbolikus szerkezeinek – megismerését és formálását tűzték ki célul. A motiváció, a leadership, a csoportdinamika, a szervezeti kultúra, a szocializáció irodalma mind-mind arra hívják fel a figyelmet, hogy e tényezők milyen nagy jelentőséggel bírnak a vállalat életében. Az azonban kérdéses, hogy *a magas elkötelezettségre építő modellek képesek-e helyreállítani a belső motivációt, képesek-e megteremteni a munka szempontjából hatékony normatív struktúrákat, és ezen keresztül megalapozni a HR szakma legitimációját. Vajon a szervezetben az életvilág újratermelése során a kommunikatív cselekvés kölcsönös megértésre irányultsága, vagy a célracionális cselekvés instrumentális beállítódása lesz-e az uralkodó?* Csak az első esetben van lehetőség ugyanis arra, hogy a hagyományok által hordozott értelem megőrződjék. A második esetben az életvilág egy újabb gyarmatosítási hullámával állunk szemben, amelynek során a kommunikatív cselekvés funkcióit észrevétlen átveszi a célracionális cselekvés.

II.2.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe az életvilág újratermelésében

A kritikai irányzat képviselői számára az imént felvetett kérdés részben költői, hiszen számos tanulmány foglalkozik azzal, hogy a *soft* EEM gyakorlatai valójában a kontrollmechanizmusok elrejtésére szolgálnak, és hogy a vállalati térben a humanisztikus értékek is strategizálódnak (Alvesson és Deetz 1998). A *soft* EEM gyakorlatok társadalmi legitimációját és hitelességét eleve aláássa az a tény, hogy csak fejlesztés- és minőség-orientált stratégia esetén és/vagy fehérgalléros munkavállalói csoportoknál javasolt az alkalmazásuk, illetve az, hogy gazdasági válság idején a HR tevékenység visszahúzódik. Mintha azok az emberi értékek, amelyeket a HR felkarol, nem egyetemlegesek lennének, nem lennének minden munkavállaló számára elérhetőek, és csak bizonyos feltételek teljesülése mellett kellene követni őket. Alvesson és Willmott (1996) például rámutat, hogy a *soft* EEM kérdéseket és a munkahelyi felhatalmazást előtérbe helyező TQM és BPR rendszerek bevezetése nem a kölcsönös megértés irányvonalát követi, hanem nagyon is hatalmi kérdés: a változási folyamat felülről irányított, és a szervezeti ellenállás letörésére igen változatos és széles körű

eszköztár áll a felsővezetés rendelkezésére. Márpedig, ahogy arra Habermas emlékeztet, az értelmet, a kulturális jelentéstartalmakat nem lehet rejtett vagy nyílt hatalmi szóval sikeresen reprodukálni, a vállalati propaganda éppen úgy rombolóan hat az életvilágra, mint az állami propaganda. A továbbiakban tehát a **„menedzsment mint gyarmatosító erő” metaforát** (Alvesson és Willmott 1996) **fogom alkalmazni az emberi erőforrás menedzsmentre, mint gyarmatosító erőre.**

Habermas a szervezetet ugyan fekete dobozként kezelte, és nem foglalkozott azzal, hogy milyen feszültségek keletkezhetnek rendszer és életvilág határán a szervezeti kereteken belül, az általa megalkotott elméleti keret mégis jól használható a szervezeti életvilág újratermelési folyamatainak vizsgálatára. A **szervezeti életvilág** fogalma Hancock (1997) cikkében, illetve O'Donnell és társai (2007) emberi erőforrás fejlesztés területéhez kapcsolódó publikációjában is megjelenik, amely utóbbi előfutárát három korábbi tanulmány (O'Donnell 1999; O'Donnell és Henriksen 2002; O'Donnell 2004) jelentette. Ezekben a művekben az életvilág három szerkezeti összetevője közül a társadalmat gyakorlati közösségre (community of practice), majd később egyszerűen közösségre cserélik; a személyiség helyett pedig inkább a tágabb „self” szót használják. A szervezeti életvilág fogalmát azonban egyik mű sem vezeti be módszeresen, és nem fejt ki következetesen a habermasi életvilág fogalmához való viszonyát.

Mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy a szervezeti életvilág vizsgálatának a társadalomból kiszakítva nincsen értelme. A szervezet határai diffúzak: a szervezeti kultúra, a szervezet mint közösség és a szervezeti identitás nem értelmezhető a szervezet határain túlnyúló értelmezési mintáktól, legitimációs rendtől és elérhető identitás-készletektől függetlenül. A modernitás ugyanakkor létrehozta a partikuláris életvilágok pluralizmusát, ahol egy-egy szervezet egy-egy sajátos életvilágot képvisel (O'Donnell és Henriksen 2002). Az EEM feladata, hogy a vállalati kereteken belül érvényes tudáskészletet, normarendszert és önazonosságot építsen ki, azaz a szervezeti életvilág szerkezeti összetevőinek sajátos tartalmát kialakítsa a vállalati szocializációs folyamatokon, a csapatépítésen és a kultúraépítésen keresztül. A következőkben ezért, annak érdekében, hogy a szervezeti életvilág fogalmát megalapozzam, azokat a kritikai szervezetelméleti munkákat mutatom be (a teljesség igénye nélkül), amelyek az életvilág három szerkezeti összetevőjét – a kultúrát, a társadalmat és a személyiséget – érintik, és a szervezetet belülről szemlélik.

II.2.2.1. A munkahelyi kultúra habermasi megközelítésben

A szervezetelméleti irodalom különbséget tesz a szervezeti és a vállalati kultúra fogalma között (Brewis 2007). Az eltérő szóhasználat mögött eltérő tudományfilozófiai alapállás húzódik meg. A vállalati kultúra kifejezés azt az objektivista és végső soron menedzserialista feltételezést tükrözi, hogy a kultúra olyasvalami, amivel a vállalat rendelkezik ('the organization *has* a culture'). A kultúra egy a szervezetre jellemző változók közül, amelyet éppúgy lehet menedzselni és „építeni”, mint más termelési folyamatokat. A **vállalati kultúra** menedzserialista irodalma „hogyan csináljuk” típusú tanácsokat ad a vezetők számára. A továbbiakban ezt a kifejezést Brewis (2007) javaslatával összhangban akkor használom, amikor a vezetés által irányított kulturális tervezésre vonatkozó kezdeményezések értelmezésével foglalkozom.

A **szervezeti kultúra** kifejezést inkább a konstruktivista, antropológiai munkák által inspirált irodalom használja, amely a kultúrára úgy tekint, mint amely organikusan fejlődik, alakul (*emerge*) egy adott közösségben. Ez a megközelítés sokkal inkább megértés-, semmint tervezés-orientált, és alapvetően arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan jön létre az elkülönült egyének között cselekvéskoordináció. A szervezet tulajdonképpen maga a kultúra ('the organization *is* a culture'), a látszólag objektív szervezeti folyamatok (pl. toborzás-kiválasztás) is valójában kulturális folyamatok, amelyek értékeket, hiedelmeket és normákat közvetítenek. (Brewis 2007)

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

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

A kritikai szervezetelmélet tehát új relációba helyezi a szervezeti kultúra és a vállalati kultúra fogalmát és a mögöttük meghúzódó látásmódot. A spontán módon újratermelő életvilág fogalmával egyértelműen a szervezeti kultúra megközelítés áll összhangban, a vállalati kultúra megközelítés pedig az életvilág kulturális összetevőjének menedzsment általi gyarmatosítását testesíti meg. A szervezeti kultúra testesíti meg a torzítatlan kommunikatív cselekvés útján organikusan újratermelő szervezetre jellemző kulturális tudást, értelmezési mintákat és értékorientációkat. Míg a vállalati kultúra programok annak a strukturális erőszaknak az eszközei, amelyet a rendszer gyakorol az életvilág felett, és amelynek során az életvilág újratermelésében a kommunikatív cselekvés szerepét átveszi a stratégiai cselekvés. Hiszen a vállalati kultúra építés rendszerint egy felülről irányított, hatalommal telített folyamat, amely egy szűk érdekcsoport érdekei mentén zajlik, és ezért nem felel meg az életvilág kommunikatív újratermelési feltételeinek (kölsönös megértésre orientáltság). Mindehhez hozzájárul, hogy a vállalati kultúra programok célja az, hogy olyan hatékony érték- és normarendszert, értelmezési mintákat alakítsanak ki, amelyek hozzásegítik a szervezetet az üzleti stratégia által meghatározott (gazdasági és legitimációs) célok eléréséhez. A vállalati kultúra építő programok során tehát a kulturális újratermelés folyamatát a rejtett stratégiai cselekvés uralja.

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

II.2.2.2. A munkahelyi közösség habermasi megközelítésben

A szervezeti közösségek leggyakrabban vizsgált alapegysége a csoport. Magát az egész szervezetet is felfoghatjuk csoportok csoportjaként, vagy *team*-ként¹⁷. A munkahelyi csoportok vizsgálata esetében ugyanúgy megtalálható az a kettős fogalomrendszer, mint a kultúra esetében, attól függően, hogy pozitivista vagy konstruktivista megközelítésben tárgyaljuk azt. Megkülönböztethetünk informális és formális csoportokat (Bakacsi és Bokor 2002). Az informális csoport egy olyan társas egység, amely természetes módon alakul ki valamely közösségben, és a csoporttagok kapcsolati szükségleteit elégíti ki (Bakacsi és Bokor 2002; Contu 2007). A formális csoportokat a szervezet jelöli ki (Bakacsi és Bokor 2002), ezek egyik típusa a *team*. A *team* kis létszámú csoport, amelynek tagjai függenek egymástól, egymást kiegészítő képességeik vannak, amelyeket egy közös cél elérése érdekében vetnek be (Katzenbach és Smith, 1993 in Contu 2007). Tagjai kollektív munkaterméket hoznak létre, és egymásnak kölcsönösen elszámoltathatóak (Katzenbach és Smith, 1993 in Contu 2007).

A **csapatmunkáról** szóló diskurzus a JIT, BPR, TQM és lean rendszerekkel válik egyre intenzívebbé (McCabe és Black, 1997 in Learmonth 2009). A *teamek* legfontosabb szerepét a szervezeti hatékonyság növelésében a motiváció, a rugalmasság és a tanulás dimenziói mentén látja a mainstream irodalom (Contu 2007). Ekkor jelennek meg az önirányító munkacsoportok, a részvételi technikákat és az empowerment-et használó munkavégzési rendszerek, amelyek a belső motivációra és a magas elkötelezettségre építenek, és a tanulást a mindennapi rutin részévé kívánják tenni (Bakacsi és mtsai. 1999).

¹⁷ A *team* szót szintén csoportként vagy csapatként lehet lefordítani. A szakmai szövegben azonban megtartom az eredeti kifejezést annak speciális tartalma miatt, amely megkülönbözteti a munkacsoporttól (Katzenbach és Smith, 1993 in Contu 2007).

A konstruktivista megközelítés szerint azonban a tanulás mint társas jelenség nem korlátozódik csak a *team*-ekre, ezért érdemes a **gyakorlat-közösségekre**¹⁸ (communities of practice) koncentrálni (Contu 2007). A gyakorlat-közösség tagjai olyan emberek, akik együtt végeznek valamilyen speciális tevékenységet vagy feladatot (Lave és Wenger, 1992 in Gelei 2002). Ezek a közösségek organikus módon, informálisan szerveződnek, és a közös tevékenység gyakorlása közben a tagok közös kollektív identitást alakítanak ki (Contu 2007; Gelei 2002). Speciális nyelvezettel rendelkeznek, kulturális jelentést hordozó elemeket (*artefacts*) hoznak létre, és olyan történeteket tartanak fenn, amelyeken keresztül az általuk végzett tevékenység értelmet nyer (Contu 2007).

A kritikai megközelítések különösen a *team*-ekhez és a csapatmunkához kötődő diskurzust bírálják, amely befolyásolja a kollektív identitáskonstrukciót és megszilárdítja a munkahelyi uralmi viszonyokat (Alvesson és Willmott 2002; Learmonth 2009). Bár a csapatmunka a mainstream szakirodalomban semleges és apolitikus menedzsmenttechnikaként tűnik fel, mégis gyakran vezet csoportnyomáshoz és ön-fegyelmeléshez (lásd II.1.3. fejezet). Knights és McCabe (2003) Foucault kormányzatiság fogalmára építve mutatják be azt, hogy a csapatmunka az autonómia, az egység, a gazdagabb munka és a társaság iránti igény mobilizálásával hogyan állítja a szervezeti célok szolgálatába az egyéneket. A *team*-munkához kötődő diskurzus beszűrődése a hétköznapi beszélgetéseibe a diskurzus alanyainak gondolatait és a lelkét kolonizálja (Learmonth 2009). Ez a gyarmatosítás kétféle hatásmechanizmuson alapszik. Az egyik, hogy a szervezeti valóság csapatmunkaként való leírása feltételezi azt, hogy a szervezeti és egyéni célok összeegyeztethetők, és mindenki egy oldalon küzd (Fox, 1966 in Learmonth 2009), mellyel kizárja a szervezeti valóság más értelmezéseit (Learmonth 2009). A másik, hogy a *team*-ekről való beszéd az identitásszabályozás egy módja: az egyének a társas hovatartozásaikat a menedzserialista érdekek mentén konstruálják (lásd gyakorlat-közösségeknél írtak) (Alvesson és Willmott 2002; Learmonth 2009). A *team* konnotatív jelentéstartalmához tartozik a kollaboráció, a társaságkedvelés, a bajtársiasság, az elkötelezettség (Mueller et. al., 2000 in Learmonth 2009), mely jelentések az ön-narrációkban könnyen bevethetők (Learmonth 2009).

¹⁸ A terminus magyar fordítását Gelei (2002) alapján vettem át.

A *team*-ekhez kötődő szervezeti gyakorlat része a **csapatépítés** is, amely szintén potenciálisan gyarmatosító hatású a szervezeti életvilágra nézve. A csapatépítés formális része szintén a tanulási folyamat irányításán keresztül befolyásolja a csoporton belüli (erkölcsi) kötelezettségek kialakítását, a kollektív identitást és a legitim személyközi viszonyokat. Gyarmatosító hatását felerősítheti, hogy a csapatépítés gyakran a munkahelyen kívül történik, és szinte „kötelező” elemként tartalmazza a munkaidőn túli informális együttlétet. Bátorítja, hogy a munkatársak az informális közösségekben szokásos tevékenységeket végezzenek együtt, és így lehetővé teszi, hogy erősebb kötések¹⁹ alakítsanak ki.

O'Donnell és társai (2007) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeti életvilág „egészséges” újratermeléséhez sokkal megfelelőbbek az erős kötődésű társas kapcsolatok. Ezzel szemben a csapatmunka, amely átmeneti és személytelen jellegű munkafeladatok elvégzését jelenti, a gyenge kötések megtestesítője (Sennett, 1998 in Learmonth 2009), amelyben a tagok egymáshoz való viszonyát a célracionalitás határozza meg. Ezért a csapatmunka – bár retorikájában mást sugall – valójában az életvilág eróziójához vezethet. Ugyanakkor a csapatépítés – különösen annak informális, asztalközösségre és szórakozásra építő része – éppen a kapcsolatok erősítését támogatja, és ezzel az életvilág társas újratermelési folyamatába avatkozik bele. Amellett érvelek, hogy a társas kapcsolatoknak ez az irányított újratermelése nem a gyarmatosítás ellen hat, hanem inkább elmélyíti azt. Azaz ugyanúgy, ahogyan az erős szervezeti kultúra építése esetén, az életvilág újratermelési folyamatai a rendszerérdekek mentén történnek.

II.2.2.3. A munkahelyi identitás és motiváció habermasi megközelítésben

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

¹⁹ Granovetter (1973) szerint két egyén közötti kötelék erősségét az együtt töltött idő mennyisége, az érzelmi intenzitás, az intimitás (kölsönös bizalom) és a reciprocitás (kölsönös szívességek) határozza meg. Az erős kötések jellemzően baráti társaságban fejlődnek ki, míg a munkatársi kapcsolatokra inkább a gyenge kötődés jellemző. Granovetter legfontosabb állítása, hogy a gyenge kapcsolatok növelik a csoportok közötti kapcsolatok gyakoriságát, vagyis a kapcsolati háló építésének szempontjából relevánsabbak.

Sievers (1986) Habermashoz hasonlóan az értelem erőforrásának kimerülésére mutat rá a modern munkaszervezetek legfontosabb problémájaként, és azt a hipotézist fogalmazza meg, hogy a **motiváció** csak akkor vált fontossá a menedzsmenttudományok számára, amikor a munkából eltűnt az értelem. A kezdetben pragmatikus megismerési érdek vezérelte elméleti kutatásokat egyre inkább a technikai megismerési érdek által dominált alkalmazások váltják fel, ami az eredeti humanisztikus beállítódás eltűnéséhez vezet és a szervezeti valóságot a kielégülés és hatékonyság vonatkoztatási rendszerére redukálja (O'Doherty 2007; Sievers 1986). A (belső) motiváció vált a befolyásolás és manipuláció új eszközévé, amellyel a nyílt hatalomgyakorlást, a külső kényszereket helyettesíteni lehet (Sievers 1986).

Sievers egzisztencialista alapokra helyezkedve azt állítja, hogy az önmegvalósítás akkor lehetséges, ha a modern ember újra képes lesz szembenézni halandóságával, és az egzisztenciális félelmet nem a halhatatlanként érzékelt vállalatokkal való egybeolvadással eliminálja. A halál tabuvá válása a vallási hagyományok által kínált világmagyarázatok megkérdőjeleződéséből is eredeztethető, amelyek már nem szolgálnak érvényes értelmezési kerettel az élet alapvető kérdéseihez (lásd Kieser 1995b). A karácsony éppen a múlandósággal és a születéssel, az élet körfogásával való szembenézés ünnepe, ezért az a várakozásom, hogy a vállalati karácsony vizsgálatán keresztül a szervezeti értelemadási folyamatokról is többet megtudunk.

Az egzisztenciális félelem és bizonytalanság legyőzésében segítik a szervezeti tagokat a HR által generált rituálék, ceremóniák (pl. egy előléptetési procedura vagy egy vállalati rendezvény) és szimbólumrendszerek (Hancock 1997). A HR kulturális jelentéseket és szimbólumkészletet, önmegjelenítési módokat szolgáltat az egyéni identitáskonstrukcióhoz, amelynek eredményeképp identitásszabályozó erőként lép fel (Alvesson és Kärreman 2007). „Az **identitásszabályozás** a társas tevékenységeknek az identitás konstrukció és rekonstrukció folyamatára gyakorolt többé-kevésbé szándékolt hatásait foglalja magában.” (Alvesson és Willmott 2002, 625)

Alvesson és Kärreman (2007) két olyan eszközt azonosít, amelyen keresztül az EEM identitásszabályozó erőként – azaz habermasi nyelven szólva, gyarmatosító erőként – lép fel. Az egyik ilyen eszköz a túlzott ceremonialitás, amely arra utal, hogy a „racionális” döntéseket előkészítő HR folyamatok forгатókönyve inkább szimbolikus jelentéstartalma miatt kulcsfontosságú, semmit a szervezeti hatékonyság biztosítása miatt. Ezek a ceremóniák azt a célt szolgálják, hogy a vállalat különlegességébe – amely

a munkavállalókra mint egyénekre is kisugárzik – vetett „szent hitet” (Alvesson és Kärreman 2007, 718) megerősítsék. A másik eszköz az ún. aspirációs kontroll, amely a HR által szolgáltatott kulturális jelentéstartalmakon keresztül az ént egy vágyott karrierúthoz és egy előírt identitásmunka projekthez köti. Az EEM azáltal könnyíti meg az egyén számára a bizonytalansággal teli szervezeti életet, hogy identitás projektjét strukturálja, támogatja és egyúttal korlátozza is. Mintákat szolgáltat a világ bonyolultságával való érzelmi megküzdéshez azáltal, hogy kijelöli pl. a junior és senior tevékenységi körét; kulturális kompetenciakészlettel látja el az egyént a karrierút bejárásához; továbbá meghatározza a szervezeten belül érvényes normatív rendet.

II.2.2.4. Összegzés

Az emberi erőforrás menedzsment habermasi elemzésével arra szeretnék rávilágítani, hogy a modern a vállalatokat sújtó motivációs és legitimációs válságra a soft EEM által kínált megoldások veszélyes eszközök és potenciálisan gyarmatosító hatással vannak a szervezeti életvilágra. A HRM *soft* modelljének törekvései központi célként a szervezeti hatékonyságot és eredményességet követik, vagyis tulajdonképpen arra irányulnak, hogy megteremtsék a szervezeti életvilág rendszerszerű koordinálását. Míg az életvilág újratermelése ideális esetben egyenlő résztvevők közötti kommunikatív cselekvésen keresztül, spontán módon zajlik, mely mögött egyetlen cél: a kölcsönös megértés húzódik meg, addig a szervezet HR folyamatai mögött az üzleti stratégia céljai húzódnak meg, és a kölcsönös megértés, azaz a konszenzus legitimációs alapját a szervezeti hatékonysághoz való hozzájárulás jelenti. Ráadásul a kommunikációban résztvevő felek egyenrangúsága megkérdőjelezhető, hiszen például a szervezeti értékek ritkán tehetők reflexívvé. Ez azt jelenti, hogy a HR gyakorlatok az életvilág újratermelési folyamataihoz hasonló folyamatokat generálnak a szervezetben, s a torzítatlan kommunikatív cselekvés látszatát keltik. A kommunikatív cselekvés újratermelési funkcióit veszik át, de a rendszerérdekek mentén, azaz maga az újratermelés kap funkcionális helyiértéket: a célracionális cselekvés formái a kommunikatív cselekvés álcáját öltik, s ily módon az adott lehetségesként, a kompromisszum konszenzusként, a kényszerűség szabadságként tűnik fel. A gyarmatosított szervezeti életvilág nem spontán módon, a kommunikatív cselekvés útján termelődik újra, hanem irányítottan, stratégiai cselekvés – azaz humán erőforrás menedzsment technikák – alkalmazása révén.

III. rész: A vállalati karácsony kritikai elemzése

III.1. A vállalati karácsony mint kritikai kutatási téma

A kutató legnehezebb és legfrusztrálóbb feladata megtalálni a pontos és jól fókuszált kutatási témát (Thomas 1993). A kritikai kutató helyzete különösen nehéz, mert figyelme középpontjában olyan jelenségek állnak, amelyek a felszín alatt rejtőznek (Thomas 1993). Jelen esetben a feladat az EEM életvilágra gyakorolt kolonizáló hatásának operacionalizálása. Ehhez mindenekelőtt célszerű egy jól körülhatárolható HR-funkciót vagy HR-tevékenységet találni, melynek hatásait a habermasi társadalomelmélet nyújtotta keretek között vizsgálhatom. Választásom a HR-részleg által szervezett vállalati karácsonyra esett. Ezt elsősorban a karácsony jelentésének a modern kapitalista és konzumerista társadalomban való átértelmeződése indokolta, amely a karácsonyt önmagában is izgalmas kutatási témává teszi.

A karácsonyt általában családi körben szoktuk ünnepelni, és ennek a közös ünneplésnek a beemelése a szervezeti közegbe egyértelműen problematizálja a munka és magánélet közötti határvonalakat. Ezen határok szimbolikus elhomályosítását írja le Fleming (2005) az ún. szórakozás-kultúra (fun culture) kritikáján keresztül. A szórakozás-kultúra olyan vállalati körülmények kialakítását célozza, amelyben az informális ruházat, az irodai partik, tréning-táborok, humor és viccelődések közvetítésével a munkavállaló több örömet, élvezetet, játékosságot élhet meg a munkavégzés során (Greenwich 2001, Reeves 2001, in Fleming 2005). Az irányzat a munkához és a nem-munkához kapcsolódó élmények, tapasztalatok közötti tradicionálisan meglevő határvonal szimbolikus elmozdítását célozza, mutat rá Fleming. Természetesen ez a határvonal sosem volt áthatolhatatlan, ugyanakkor az EEM ezen holisztikus megközelítése sokkal erősebb egzisztenciális ön-megjelenítést követel meg az egyéntől, amelyre a szakirodalom pozitív várakozásai ellenére a munkavállalók egy része cinizmussal reagál (Fleming 2005).

A vállalati karácsony egy olyan alkalom, amelynek szintén fontos eleme a szórakozás, öröm megélése a munkahelyi közösségben. Mint rituális és szimbolikus elemeket hordozó ünnep, fontos szerepet játszik az életvilág újratermelésében: a hagyományok által hordozott értelmezési készlet megújításában, a társadalmi hovatartozások megerősítésében és az egyéni identitáskonstrukcióban. Érdeklődésem arra irányul, hogy **miként változik meg a karácsonyi hagyományvilág és szimbólumrendszer, ha az emberi erőforrás menedzsment beemeli a vállalat falai közé.** Feltételezem ugyanis,

hogy a karácsony stratégiai eszközként való bevetése megsérti az általa hordozott jelentésvilág újratermelési feltételeit, és kiüresíti azt (lásd Habermas 1994c).

III.2. A karácsony mint társadalmi ünnep

A karácsony – ünnep lévén – megszakítja a normális hétköznapi élet menetét, szimbolikus jelentőséggel bír, és így a vállalati mindennapi élet megújításában paradox módon különösen fontos szerepet játszik. Az ünnep szakaszokká bontja az összefüggőt és áttekinthetővé teszi a mindennapok egymásutánját (Hanák 1999). **A karácsony kultikus ünnep, a mindenkor hatalom az ünnephez tapadó hagyományokat igyekszik a saját képére formálni.** A keresztény egyház a téli napfordulóhoz illesztette Jézus születésének ünnepét, így szentesítve a pogány hagyományokat (Bálint 1973). Erre „az archaikus-mágikus alaprétegre rakódott rá a kereszténység misztikus-liturgikus világa” (Bálint 1973, 11). A karácsony előestéjéhez és napjához sok olyan hagyomány kötődik, amely egyébként a téli napforduló ünnepében gyökerezik, s amelyek a szekularizáció utáni, mai „karácsony iparágnak” (Hancock és Rehn 2011, 741) is fontos elemét jelentik. Fontos elem az új vegetáció születése, a megtisztulás – takarítás, rendrakás, az egészség védelme, a betegség és a halál legyőzése (Bálint 1973), amelyhez hozzákapcsolódik a közösség öröme a Megváltó születése felett és az egymás iránti szeretet fontossága. A karácsonyi időszak a reflexió időszaka is egyben, hiszen az esztendő mint kultikus egység (Bálint 1973) ekkor ér véget, és születik valami új.

A karácsony a modern nyugati társadalmak számára egy jelentős társadalmi-gazdasági esemény (Hancock 2013). Számos szerző szerint a 19. században fedezték fel újra a karácsonyt, és ekkor vált széles társadalmi körben megtartott ünneppé (Hancock és Rehn 2011). Megjelentek a speciálisan karácsonyi időszakot jellemző áruk, tárgyak, a karácsonyi képeslapok, amelyek megszentelt jelképeivé váltak a szeretetnek és tiszteletnek (Marling 2000, In: Hancock és Rehn 2011). A karácsonyi szezon a késő 19. században vált a fogyasztói társadalmat esszenciájában megtestesítő időszakká, amelyet az örült vásárlási láz jellemez. Ekkortájt kezdtek el a vállalatok is karácsonyi bónuszt osztogatni – „megszentelt pénzt”, ahogy Hancock és Rehn (2011) nevezi. A karácsony gazdasági jelentőségét jól illusztrálja, hogy 1939-ben Rooseveltnél a karácsonyi vásár időszakának meghosszabbítása érdekében az amerikai hálaadás napját áttette november utolsó csütörtökére (Hancock és Rehn 2011). A karácsony elsősorban a nyugati társadalmakban hivatalosan elismert ünnep, hatásai azonban globálisak. A karácsonyi termékek jelentős része például Kínából érkezik a nyugati világba (Hancock

2013), amelyeket egy kínai városban, olcsó munkaerővel, szegényes munkakörülmények között gyártanak²⁰.

A karácsony tehát nem csupán a misztikus-liturgikus hagyományvilágról, a szeretet ünnepéről és az altruizmusról szól, hanem hasznokról és költségekről, fogyasztásról, magas környezetterhelésről, túlórákról, felpörgetett ütemű termelésről, nyomasztó év végi hajráról, embertelen munkakörülményekről és teljesítménykényszerről is. A „tökéletes” karácsony megteremtése racionális tervezési és szervezési munkát igényel, mind a magánemberek, mind a gazdasági szereplők részéről. **A karácsony sem menekül meg tehát a racionalizációtól:** bár látszólag a karácsony alternatív valóságot jelent az instrumentalizált hétköznaphoz képest, valójában az instrumentalizálás nagyon is szerves folytatása (Hancock és Rehn 2011). Kérdés, hogy a modern karácsony vajon enged-e egyáltalán teret annak a szemlélődésnek, reflexiónak és örömmek, amit a karácsonyi hagyományvilágból táplálkozó média ígér.

Mindezek ellenére a karácsony kutatása nem kimondottan népszerű téma a szervezettudományok terén, noha gazdasági jelentősége kétségszövegbevonhatatlan, állapítja meg Hancock és Rehn (2011) az Organization c. folyóirat karácsonnyal foglalkozó különszámának bevezető tanulmányában. A karácsonyt a tágabb értelemben vett társadalomtudományok komoly és fontos kutatási területként kezelik, de a szervezettudományokban a természettudományokhoz hasonlóan inkább csak a humor forrásaként jelenik meg. Ennek tudományos indokát a szerzők nehezen találják. Arra a következtetésre jutnak, hogy a karácsony tanulmányozása azon múlik, hogy az adott tudományterület hatalmi struktúrája támogatja-e. Pedig **a karácsony olyan kutatási terület, amelyen keresztül betekintést nyerhetünk abba a folyamatba, ahogyan a kereskedelem, a vállalat és a hétköznapi területe összefonódik, megteremti és újratermeli egymást** (Hancock és Rehn 2011).

III.3. A karácsony mint vállalati ünnep

Osztom Hancock és Rehn álláspontját azzal kapcsolatban, hogy a karácsony menedzsment vonatkozásai is figyelmet érdemelnek. Nem csak azért, mert a kritikai kutató vonzódik a margószélen heverő témákhoz, hanem mert a karácsony valóban kiemelt időszaka az évnek mind termelési, mind kereskedelmi, mind munkaszervezési szempontból (Hancock és Rehn 2011). A karácsony gyarmatosítása és

²⁰ <http://www.origo.hu/karacsony/mashol/20141220-a-karacsonyt-egy-kinai-varosban-gyartjak.html>.
Letöltés dátuma: 2015.01.15.

menedzserializálódása több szempontból is vizsgálható: a fogyasztás (Bartunek és Do 2011), az otthoni munkamegosztás (Vachhani és Pullen 2011), az ünneppel kapcsolatos szervezési kérdések vagy a vállalati karácsonyi ajándékozásban rejlő aszimmetrikus viszonyok oldaláról (Lemmergaard és Muhr 2011). Jelen disszertáció a munkahelyi közösség által ünnepeelt karácsonyt vizsgálja a szervezeti életvilág alakítása szempontjából.

A karácsony vállalati ünneplésével kapcsolatban a legjelentősebb még mindig Rosen (1988) közel 25 évvel ezelőtti tanulmánya. **Rosen (1988) úgy tekintett a vállalati karácsonyra, mint társas drámára vagy rituáléra.** Elemzése háttéréül a társas konstrukcionizmust használta, amely a társas interakciókra koncentrál. Rosen résztvevő megfigyelést végzett egy amerikai reklámcégnél közel egy éven keresztül, s ebben az időszakban gyűjtött adatokat a karácsonyi partiról is. Az adatelemzéshez etnográfiai módszereket használt. Bár Rosen a kritikai elméletre semmiféle utalást nem tett, az általa nyújtott elemzés részben mégis tekinthető kritikainak. Tanulmányában ugyanis hosszan elemezte azt, hogy a karácsonyi parti a maga látszólagos informális jellegével, családias hangulatával hogyan járul hozzá a fennálló hatalmi viszonyok és bürokratikus rend megerősítéséhez és tárgyiasításához.

A karácsonyi parti explicit célja, hogy a munkatársak közösen ünnepeljenek, de a felszín alatt láthatóvá teszi a vállalati ideológiát: a cég egy morális, gondoskodó kapcsolati hálót nyújt a munkavállalók számára (Rosen 1988). Ez nem csak egy munkahely, hanem olyan közösség is, ahol szeretik az embert, ahol az emberek jól érzik magukat, és ahol a rideg racionalitáson túl az emberi dimenzióknak is van helye. Rosen azt a következtetést vonja le, hogy **a karácsonyi partin az instrumentális és morális kapcsolatok kombinációjával a kontroll új formája jön létre**, amely különbözik az eddig megszokott személytelen kontroll mechanizmusoktól. A morális közösség szisztematikus ápolása és erősítése elfedi a mögötte meghúzódó instrumentális viszonyokat (Rosen 1988). Rosen eredményeit a habermasi elméleti keretbe helyezve az általa leírt új típusú kontroll az életvilág gyarmatosítására utal: a hagyomány bevetése a munkavállalói identitás és a társas viszonyok alakításán keresztül a rendszer működésének legitimációját szolgálja.

Vajon miért olyan fontosak a karácsony és a hozzá kapcsolódó rituálék a vállalat hatalmának megtartásában? – tehetjük fel a kérdést Rippinnel (2011) együtt. Rippin a karácsonyi parti történelmi gyökereinek feltárásával kezdi a kérdés megválaszolását. (1)

A középkorban szokás volt a céh védőszentjének napján a céhtagokkal való közös ünneplés. A vállalati karácsony Rippin szerint ehhez nagyon hasonlóan az egység és a csoportidentitás megerősítését szolgálja. (2) A vállalati karácsony modernkori ünnepe erőteljesen magán hordozza a karneválok és a bűnbocsánati búcsú jegyeit: zűrzavar és eltúlzott engedékenység jellemzi. A vállalati karácsony a szezonálisan engedélyezett illetlen viselkedés megtestesülése, ezen az estén egy kifordított világ lép érvénybe (Rippin 2011). **A karácsonyi parti karneváli jellege** Rosen beszámolójában is feltűnik: a vállalat hétköznapi működését tréfás jelenetekben figurázzák ki, és a vállalati hierarchia is a feje tetejére áll. (Pl. a vezetők rovására bármilyen tréfa megengedett.) (3) Végül a karneválokon, búcsúkon viselt maszk szimbolikája az angolszász országokban népszerű karácsonyi fejdíszekben él tovább. Rippin elemzésének középpontjában négy ilyen fejdísz: a rénszarvasagancs, a Mikulás sapka, a fliteres glória és papírkorona áll. Magyarországon ezeknek a fejdíszeknek a viselése nem terjedt el széles körben. A karácsonyi parti megtartása és annak karneváli elemekkel való megtöltése viszont igen, ezért a továbbiakban Rippin erre vonatkozó megállapításait összegzem.

A karácsonyi partit Rippin (2011) **a szentesített nevelatlenség időszakának** nevezi: a vállalat azért finanszírozza, hogy a munkavállalók ilyenkor kontrollált körülmények között engedhessék ki a gőzt. A karácsonyi partin a szabálytalan, mértéktelen természetes test is újra létjogosultságot nyer. Az ideális szervezeti test a hétköznapiakban fegyelmezett, kontrollált, eltűnik a munkahelyi ruházat alatt. Jól ápolat, orvosi ellenőrzéseken esik át, megfelelően táplált, szükség esetén diétázik azért, hogy képes legyen megfelelő teljesítményt nyújtani. Ezzel szemben a természetes test szabálytalan, néha beteges, fáradt, ápolatlan, hajlamos a mértéktelen evésre és ivásra. A karácsonyi vacsora, az alkoholfogyasztás, a tánc engedi a munkavállalói testet hétköznapi aszketikus börtönéből kitörni. A rövid, szabályoktól mentes időszak után a rend hamar helyreáll a bűnbocsánat szimbolikus cselekedetein keresztül: takarítás, a bulin történetek és a másnaposság kibeszélése. (Rippin 2011)

A karácsony újra felfedezett rituáléi azt a célt szolgálják, hogy az elidegenedett munkahelyen valamiféle értelmet hozzanak létre, ezért fontosak a jelenlegi intézmények legitimációja szempontjából (Rippin 2011). **A vállalati karácsony** mindezek alapján olyan **kitalált hagyományként** (Hobsbawm és Ranger 1983) **értékelhető**, amely válasz a modern vállalatban végzett munka értelmének kimerülésére. „A kitalált hagyomány a gyakorlatok egy olyan készlete, amelyet általában nyíltan vagy rejtett módon elfogadott

szabályok irányítanak, szimbolikus vagy rituális természetűek, és amelyek bizonyos értékek és normák ismétlődő viselkedés általi bevéését célozzák, amely automatikusan fenntartja a kontinuitást a (történelmi) múlttal. Gyakorlatilag megkísérelik a megfelelően illeszkedő történelmi múlttal való folytonosság megteremtését.” (Hobsbawm és Ranger 1983, 1) A kitalált hagyományok jelenségét tipikusan a nemzetállamok korához kötődően vizsgálták, ahol a népi szimbólumkészlet bevetésének egyértelmű politikai hatalmi tartalma volt. A vállalat esetében a cél csak kis mértékben módosult: nem a nemzetközösség és a nemzeti identitás építését szolgálja, hanem a munkahelyi közösség és identitás értelemmel való feltöltését, s mindezen keresztül a gazdasági rendszer legitimációjának megteremtését. Azaz **a vállalati karácsony ünneplésének célja a jelenlegi vállalati létezés értelemmel való feltöltése a múltbéli hagyományok szimbólumkészletének és jelentésvilágának kölcsönvételével.**

A kitalált hagyományok a modern világ állandó változásával és megújulásával szemben állva megpróbálják a társadalmi élet legalább egy kis szeletét állandóként és változatlanként feltüntetni (Hobsbawm és Ranger 1983). A modern fogyasztói társadalom kialakulásával a karácsonyhoz kapcsolódó társadalmi minták meggyengültek, ezért új hagyományok, szokások jelennek meg, amelyek ugyanakkor kihasználják a régmúltra való utalás lehetőségét. A piaci viszonyokhoz való rugalmas alkalmazkodás jegyében a vállalatokban állandósulnak az átszervezések, a strukturális környezet folytonos változásban van, miközben a munkatársak is rendre cserélődnek. A vállalati karácsony (és más rituálék) ebben a bizonytalan helyzetben nyújtanak kapaszkodót a munkavállalók számára. A múltra való utalás, az ismétlődő elemek mind-mind a hiányzó állandóság érzetét keltik (feledtetve, hogy adott esetben az együtt ünneplő közösség összetétele évről-évre változhat).

Bár a karácsonyi rituálék a pre-modern rituálékat élesztik újjá, a vállalati közegben ezek kiüresített, kommodifikált érzelmi tapasztalatokká válnak, mondja Rippin. A vállalati karácsony középpontjában a fogyasztás áll, és nem a spirituális figyelemre, reflexióra való felkészülés – amelyet például a karnevál készített elő a böjt előtt. Rippin (2011) értékelése szerint tehát **a karácsonyi rituálék a vállalati világ varázssal való megtöltésének szekularizált kísérletei.** Érdemes felidézni, hogy Willmott (1993) a vállalati kulturizmus törekvéseit éppen e szavakkal értékelte, amely a bürokratikus kontroll varázstalanító hatását ellenpontozza. Hancock (1997) szintén ebből a szempontból bírálja a szervezeti kultúraépítésre használt kvázi-vallási rituálék,

szimbólumok bevetését: az irracionális varázs bár a megváltás egy formáját nyújtja a túlzott racionalizáció okozta értelmi kiüresedéssel szemben, egyúttal újabb, tudatalatti megcélzó függőségbe taszítja a munkavállalót. A modernizmus problémáira adott válaszként a vállalat tehát premodern, antidemokratikus eszközökhöz nyúl vissza, ily módon erősítve meg az instrumentális racionalitás dominanciájához való kötődés irracionális formáját (Hancock 1997). **A vállalati karácsony** kulturális kábítószerként (Alvesson és Willmott 1996) hat és **az életvilág leértékelődését vonja maga után** azáltal, hogy a társadalmi fejlődés alacsonyabb fokára jellemző életvilág-újratermelési mechanizmusokat léptet érvénybe, amelyeken keresztül nehezen tud aktiválódni a kommunikatív cselekvés racionalitáspotenciálja, hiszen tudatalatti, meg nem kérdőjelezett mintákra épít.

A következő részben a vállalati karácsonyról végzett empirikus kutatásom módszertanát, majd eredményeit ismertetem.

IV. rész: Módszertan

IV.1. Kutatási cél és kérdések

Kutatásom célja, hogy a szervezeten belül a rendszer és életvilág között levő összefüggéseket, illetve a határvonalakon keletkező feszültségeket és válságjelenségeket feltárjam (Kemmis 2001). A vállalati karácsony mint kulturális jelenség egy ilyen rendszer és életvilág határán levő csomópont. A vállalati karácsony esetében egyrészt a vállalat hatalommal rendelkező szereplői annak tudatos menedzselésére törekszenek, másrészt viszont a közösségi interakciók mentén spontán módon alakuló jelenségről van szó. A kritikai kutatás egyik fő célja Alvesson (1990 In: Willmott 1993) szerint az, hogy feltárjuk: a vállalati kulturizmus mint a hatalom közvetítője – a karácsony menedzsmentjét is beleértve – miként terjeszti ki a menedzsment ellenőrző erejét. Thomas (1993) a kritikai kutatásokkal kapcsolatban kiemeli, hogy sosem az a fontos, hogy bebizonyítsunk valamit, hanem hogy megvizsgáljuk, egyáltalán létezik-e az adott jelenség – jelen esetben az életvilág gyarmatosítása a vállalati karácsonyon keresztül –, és ha igen, akkor az hogyan jelenik meg és valósul meg az adott kultúrában. Különösen fontosnak tartja a kritikai etnográfiában a rugalmasságot, mert a legizgalmasabb kérdések akkor bukkannak fel, amikor már jelentősebb mennyiségű adat összegyűlt (Thomas 1993).

Figyelmem azon menedzsment gyakorlatok felé fordult, amelyek a vállalati karácsonyon keresztül kívánják alakítani a munkavállalók identitását, a közösségi kapcsolatokat és a szervezeti kultúrát. Arra fókuszáltam, hogy a szervezeti tagok hogyan interpretálják ezeket a menedzsment gyakorlatokat. Nem kevésbé fontos, hogy a menedzserek, felsővezetők milyen célokat fogalmazznak meg a vállalati karácsonnyal kapcsolatban. Azt feltételeztem, hogy ezek nem elsősorban személyiségüket tükröző célok, hanem sokkal inkább a menedzser mint társadalmi szerep értelmezését jelenítik meg.

Kutatási kérdéseimet a szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelésére, valamint az életvilág válságjelenségeire vonatkozóan teszem fel:

- Hogyan termelődnek újra a kulturális jelentések és normák, a személyközi kapcsolatok, valamint a személyes identitások a vállalatban a karácsonyi időszak alatt?
- Hogyan érinti a hatalom (szervezeti hierarchia és kontroll) és pénz (profit imperatívusz) ezeket az újratermelési folyamatokat?

- Milyen életvilágbeli válságjelenségek jelennek meg a vállalati karácsonnyal összefüggésben?

A kutatási folyamat során azt tapasztaltam, hogy a karácsony menedzserializálódásával szemben a munkavállalók az ellenállás különböző taktikáit alkalmazzák. Ezért – az elmélettel összhangban – még egy kutatási kérdéssel egészítettem ki a fentieket:

- Milyen ellenállási stratégiákat, taktikákat vetnek be a munkavállalók a vállalati karácsonyon keresztül megvalósuló életvilág gyarmatosítással szemben?

IV.2. Kritikai etnográfia

A kutatási téma és a kutatási kérdések természetéből adódik, hogy kvalitatív módszertant használok²¹. Az általam vizsgálni kívánt jelenségek az életvilág mindennapi cselekvései közé tartoznak, s a társadalomtudományokban konszenzus uralkodik arról, hogy az életvilágban zajló folyamatok vizsgálata a megértő szociológia eszközeivel lehetséges. A kritikai szervezetkutatások is többnyire kvalitatív kutatómódszertani eszközöket használnak (Denzin és Lincoln 2005). A kvalitatív eszközök használatát nem csak a konvenció indokolja, hanem egyrészt a kutatás feltáró jellege és az elméletépítés szándéka (szemben az elmélet teszteléssel), másrészt pedig az, hogy a kutatás tárgyát a szervezetek hétköznapi világához kötődő személyes élmények, kognitív, affektív és konatív folyamatok jelentik, melyek csak ezen módszerekkel hozzáférhetők. Ahogy Habermas (In A. G. Scherer 2002) megjegyzi, az elmúlt dolgok és a pusztá gondolkodás szférája csupán kvalitatív eszközökkel tárhatóak fel.

A kritikai szervezetkutató helyzete több szempontból sem könnyű. Az egyik legfontosabb ellentmondás, amellyel meg kell küzdenie, hogy a KE nagy alakjai – köztük Habermas – nem voltak érdekeltek az empirikus kutatásban (Alvesson és Skoldberg 2000). A filozófiai inspiráció és az elméletépítési szándék eltávolította őket az empirikus kutatás kevésbé absztrakt világától (Alvesson és Deetz 2000). Másrészt a kritikai kutatók már csak a szellemi hagyományaikból fakadóan is erősen elméletvezéreltek, nem „üres” fejjel mennek a terepre. Az elnyomás témáinak felfedezése közben meg kell teremteni az egyensúlyt az alapvető kritikai orientáció (az elméleti háttér által implikált politikai agenda) és az empirikus adatokra való nyitottság

²¹ Az, hogy ezt viszonylag magától értetődően jelenthetem ki ebben a disszertációban, előttem doktoráló kollégáim érdeme is, akik a kvalitatív módszertan elfogadottságát megalapozták, és akiktől nem utolsó sorban sokat tanultam: (Bokor 2000; Csillag 2012; Gelei 2002; Kováts 2012; Primecz 2001; Radácsi 2000; Toarniczky 2011; Szöts-Kováts 2013).

és érzékenység között. A kritikai kutatás annak a feltárására törekszik, hogy miként járulnak hozzá a kulturális tradíciók (pl. a karácsony) és a hatalommal rendelkező szereplők (pl. a menedzsment) a társas valóság befagyasztásához (Alvesson és Deetz 2000). Inkább jellemzi a megkérdőjelezés, semmint a megerősítés; a szokások megtörése, semmint az újratermelése; a feszültségek megmutatása, semmint a domináns diskurzus folytatása (Alvesson és Deetz 2000).

A kritikai (társadalom- és) menedzsmentkutatást alapvetően az emancipatorikus megismerési érdek vezérli, amelynek lényeges eleme, hogy miközben a hétköznapi világának mély megértésére törekszik, célja egyúttal egy önreflexió folyamat elindítása is, amely a munkahelyi (társadalmi) viszonyok megváltoztatásának bázisát képezi (Habermas 2005; Kvale 2005; Willmott 2005). Kutatásmódszertani szempontból a kritikai kutatás támaszkodik mind a hermeneutikára – a mély megértésre törekvés, az értelmezések elsősége tekintetében – (Gelei 2006b), mind a fenomenológiára – az életvilág résztvevői hétköznapi tapasztalatainak elsősége tekintetében –, ám a felvilágosítást célzó megismerési érdek mégis a dialektikából táplálkozik legerőteljesebben. A dialektika a belső ellentmondások tudománya, amely a tudat és a cselekvés ellentmondásait a társadalmi és a materiális világ ellentmondásaiként szemléli. Így például egy interjúban megjelenő ellentmondást nem a személyiség, hanem a mindennapi világ társadalmi és gazdasági ellentmondásaként értelmez (Kvale 2005). A változásokat az ellentmondások mozgatják, miközben „az emberek hatással vannak a világra, megváltoztatják azt, majd maguk is megváltoznak cselekedeteik következményei által” (Kvale 2005, 64). A dialektikus megközelítés nem feltételezi az egyetlen, koherens igazság (pl. egy szöveg egyetlen igaz jelentésének) létét, hanem a jelentések ambivalenciája, többértelműsége, ellentmondásossága érdekli (Kvale 2005).

A kritikai elmélet által inspirált kvalitatív kutatásoknak két fő irányvonala van: a kritikai etnográfia és a kritikai-emancipatorikus akciókutatás (Duberley és Johnson 2009). Az előbbi módszer inkább a KE feltárás/leleplezés céljának, míg az utóbbi inkább a transzformatív/változtató irányultságú kutatásnak felel meg. Ahogyan a bevezetőben már kitértem rá, jelen disszertáció inkább a feltárást és megértést tűzte ki célul, nevezetesen a karácsony emberi erőforrás menedzsment általi gyarmatosításának mélyelemzésére törekszem. E kutatási célhoz a kritikai etnográfia illeszkedik, ezt fogom követni a továbbiakban.

Thomas (1993) alapján Alvesson és Deetz (2000) a következőképp foglalják össze a kritikai etnográfia választó kutató szemléletmódjának jellemzőit. A kutató

- a kulturális jelenségek elnyomó aspektusaira fordítja a figyelmét, azaz a témát úgy választja meg, hogy az igazságtalanság, a kontroll, a hatalom (pl. gyarmatosítás) kerüljenek előtérbe;
- a nyelvet magát a hatalom hordozójaként kezeli, és szkeptikus az adatokkal szemben;
- az adatok interpretációja során az ún. ismeretlenné tétel (defamiliarization) elveit követi, azaz az ismerőst ismeretlenként láttatja annak érdekében, hogy a gondolkodás bevett módjaiból való kilépést előmozdítsa;
- magára a kutatási folyamatra is reflektál;
- a kutatás tágabb relevanciájával is foglalkozik, és igyekszik megválaszolni azt a kérdést, hogy a kutatás nyomán vajon mi változott (emancipatorikus értelemben) a világban.

Az etnográfia kritikai változata jelentősen megnehezíti a kutató feladatát, hiszen nem csak a bennszülöttekhez való közelkerülés fontos, hanem az adatgyűjtés közben és utána is kell időt szakítani arra, hogy a kutató az adatoktól és élményektől távolságot vegyen, azokat kritikailag értékelje (Alvesson és Deetz 2000). Ezért a szerzők szerint a klasszikus etnográfiai megközelítés helyett vagy mellett – amely alapján minimum egy évet érdemes a terepen eltölteni – a részleges (*partial*) etnográfia is elfogadható módszer.

A részleges etnográfia azt jelenti, hogy a kutató egy adott helyzetre fókuszál, és azt a jelenséget tárja fel minél mélyebben és alaposabban. A fókuszban levő szervezeti szituáció lehet egy felvételi interjú, egy szervezeti esemény vagy egy döntési folyamat, amely térben és időben lehatárolt (Alvesson és Deetz 2000). A fókuszáltság lehetővé teszi, hogy az empirikus adatokról készült beszámoló nyitott maradjon a különböző interpretációkra. Ilyen jól körülhatárolt szituáció a vállalati karácsony is, amelynek vizsgálatára nézetem szerint a legteljesebb mértékben alkalmas a részleges etnográfia.

IV.3. Mintaválasztás és az adatgyűjtés módszere

A kritikai kutatás számára a terepválasztás, pontosabban a **hozzáférés** az egyik legbonyolultabb feladvány. Számos oka lehet annak, hogy egy vállalat nem szívesen enged be egy kutatót a falai közé. Az egyik központi probléma, hogy a kritikai kutatás során vizsgált témák ellentétesek lehetnek a vállalat menedzserialista érdekeivel.

Alvesson és Deetz (2000) számos technikát ajánl arra, hogy miként kerülhetjük el, hogy a vállalatvezetők jóváhagyására legyen szükségünk – pl. a szervezetből kilépő tagokkal készíteni interjút, másodlagos forrásokra támaszkodni, vagy munkát vállalni az adott cégnél és informális módon gyűjteni az adatokat. Én mégis úgy döntöttem, hogy a menedzsment engedélyével, kutatói szerepemet vállalva fogom a kutatást lebonyolítani. Egyrészt azért, mert a közös céges karácsonyra másképp nehezen jutottam volna be (hacsak nem vállalom munkát az adott cégnél, de ez a jelenlegi munkaviszonyom mellett nem volt lehetséges), másrészt pedig azért, mert a számomra fontos etikai alapelveket (lásd IV.6. fejezet) nehezen tudtam volna egy „titkos” kutatásban érvényesíteni.

A szakirodalmi előrejelzésekkel összhangban a kutatási terep megválasztásában a hozzáférés jelentős korlátozó tényezőnek bizonyult, és az általam ideálisnak tartott kutatási tereppel szembeni előzetes elvárásaimhoz képest engedményt kellett tennem.

Mintaválasztási szempontjaim jórészt elméletvezéreltek voltak, tehát arra törekedtem, hogy minél nagyobb eséllyel tudjam megfigyelni az általam vizsgálni kívánt jelenséget (a karácsony gyarmatosítása). Első legfontosabb elvárásom az volt, hogy legyen a munkavállalók számára szervezett közös karácsonyi ünneplés a vállalatnál, amelynek szervezésében lehetőleg a HR osztály, vagy annak képviselője is részt vesz. Ez utóbbit nem feltétlenül tekintettem kizáró oknak, hiszen attól, hogy nem a HR-es végzi a feladatot, maga a tevékenység az EEM területéhez tartozik, hiszen a munkavállalói kapcsolatok menedzsmentjére irányul. Érdeklődésem középpontjában alapvetően a nagyobb létszámú multinacionális vállalatok álltak, mivel az volt az előzetes feltételezésem, hogy a személytelen koordinációs mechanizmusok túlsúlya és a karácsony menedzsment eszközként való kezelése ezeknél a vállalatoknál jellemzőbb. Továbbá érdekesnek tartottam volna, ha a vállalatban a különböző társadalmi rétegek képviselve vannak, azaz fehér- illetve kékgalléros munkakörök egyaránt megtalálhatók. Végül az volt az igazán döntő szempont, hogy volt személyes ismerősöm, továbbá a vállalat élén olyan vezető állt, aki tudatosan ápolta az egyetemekkel való kapcsolatot, és támogatta a PhD-kutatásokat. Voltak cégek, ahol a téma bizalmas jellegére hivatkoztak, volt, ahol a potenciális „közvetítő” ítélte túl kockázatosnak a kutatást, és természetesen voltak olyan kisebb vállalatok, amelyeket én vettem el. Az előzetesen megfogalmazott mintaválasztási szempontjaim közül a kékgallérosságra vonatkozó nem teljesült, mert a választott szervezetnél csak fehérgalléros munkakört töltöttek be a munkahelyi

közösség tagjai. Így nem volt alkalmam a különböző társadalmi rétegek vállalati karácsonyhoz való viszonyát vizsgálni.

A tényleges kutatást megelőzően **próba-kutatásokat** végeztem több fázisban. (1) Az első fázisban két multinacionális vállalatnál kizárólag a karácsonyi partikon vettem részt és kutatási naplóban rögzítettem a megfigyeléseimet. Ezek a tapasztalatok a kutatási módszertan finomításához, a résztvevő megfigyelés „gyakorlásához”, az elemzési szempontok szélesítéséhez, továbbá előfeltevéseim tudatosításához és lebontásához járultak hozzá. (2) A második fázisban már kiterjedtebb adatfelvételt végeztem 2010/11 telén egy francia-holland tulajdonú multinacionális vállalat magyar leányvállalatánál. A magyarországi csapat nem volt nagy létszámú (65 fő), noha maga a teljes vállalat mintegy 100 ezer főt foglalkoztat, így a nagy bürokratikus szervezetekre jellemző személytelenség ugyan érvényesült, de másképp, mint egy több száz, vagy ezer fős közösségben. Itt részt vettem a karácsonyi parti szervező bizottságának ülésén (itt hangfelvételt is készítettem), valamint jelen voltam december elején a vállalat karácsonyi rendezvényén. Ezen kívül összesen 11 interjút készítettem a karácsonyi partit megelőzően és azt követően is. Az adatfelvétel értékes és hasznos eredményekkel szolgált, ugyanakkor rávilágított arra, hogy a mélyebb megértéshez szükség van a szervezet mindennapjaiban való intenzívebb jelenlétre. Fontos tanulság volt, hogy a munkavállalók által nem kedvelt első számú vezetőtől én is távolságot tartottam, interjút sem készítettem vele – noha a vizsgált jelenség értelmezésének szempontjából is hasznos inputot jelentett volna egy vele készült beszélgetés. Ez felhívta a figyelmemet arra, hogy a kutatás függetlenségének megőrzése érdekében nem azonosulhatok túlzottan egyik szervezeti csoporttal sem (Kvale 2005).

A próba-kutatás során kristályosodott ki bennem az is, hogy a módszertant a kritikai etnográfia jelenti, míg a kutatás eredménye egy esettanulmány. Az **esettanulmány** Stake-féle (1994) értelmezését követem, amely alapján az esettanulmányra nem önálló módszerként tekintek, hanem egy „határokkal bíró rendszer” (bounded system) vizsgálataként. Az eset maga a kutatás tárgya, egyedi, meghatározott cselekvési mintákkal bíró, jól körülhatárolható integrált jelenség (Stake 1994; Radácsi 2000). Jelen kutatás tárgyát a konkrét, egyedi vállalati karácsony jelentette. Ugyanakkor célom nem csupán az egyedi eset minél mélyebb megértése volt, hanem a fentebb megfogalmazott elméleti problémakör feltárása, azaz a gyarmatosítás jelenségének vizsgálatához való

hozzájárulás. Az esettanulmányt tehát inkább instrumentális céllal (Stake 1994, 237) végeztem el.

Mielőtt a kutatásba belevágtam, áttekintettem azokat az EEM illetve általános menedzsment témájú folyóiratcikkeket, amelyek Habermas rendszer és életvilág elméletére építettek, annak érdekében, hogy inspirációt gyűjtsek. Összesen 40 ilyen folyóiratcikket dolgoztam fel, amelyből 14 tartalmazott empirikus adatfelvételt. Az empirikus cikkek a 2000-es években kezdtek csak el megjelenni, úgy tűnik, ekkor volt egy erősebb nyitás a gyakorlati problémák felé. Továbbá ekkor kezdtek a szervezettudományok területén a kvalitatív kutatások felfutni, amelyek a kritikai kutatók számára a módszertani eszköztárat szolgáltatták. Az empirikus kutatásokat tartalmazó cikkekről táblázatot készítettem, amely a szerzőn és a címen túl tartalmazza a kutatási célt és kérdést, az adatfelvétel és az adatelemzés módszerét (1. és 2. számú melléklet). Azt tapasztaltam, hogy az adatgyűjtési technikákról – szemben az adatelemzéssel – viszonylag részletes beszámolók állnak rendelkezésre. A kritikai etnográfia keretén belül a résztvevő megfigyelés és az interjúk kombinálása gyakran előforduló módszerek voltak, amely megerősített saját kutatói döntésemben.

Mindezen tapasztalatok birtokában futottam neki a tényleges kutatásnak 2012/13 telén egy magyar tulajdonú vállalatcsoport magyar telephelyén (a vállalatcsoportnak vannak külföldi leányvállalatai is). Az adatokat két fő módszerrel gyűjtöttem: résztvevő megfigyeléssel és félig strukturált interjúval. Ezenkívül kiegészítő adatgyűjtési módszerként használtam a dokumentumelemzést és a fényképezést. Az alábbiakban a konkrét adatgyűjtési folyamatról szólok részletesen.

IV.3.1. Résztvevő megfigyelés

A kutatási terepre való belépést megelőzően döntenem kellett, hogy milyen szerepben folytatok résztvevő megfigyelést. Easterby-Smith, Thorpe és Lowe (1991) négy kutatói szerepet különítenek el menedzsmentkutatók számára írt módszertani könyvükben: a kutató mint munkavállaló, nyílt kutatói szerep, megszakított bevonódás, kizárólagos megfigyelés. Az általuk felsorolt szempontokat – kutatás célja, rendelkezésre álló idő, költségek, kutatói komfortérzet, hozzáférés – is mérlegelve, továbbá az etikai problémák elkerülése érdekében a **nyílt kutatói szerepet** választottam. Tettem ezt annak ellenére, hogy egy kritikai kutatásnál nehézségekbe ütközhet (és ütközött is) a menedzsment hozzájárulásának megszerzése. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezet bizonyos szereplői vagy csoportjai saját céljaikra szeretnék használni a

kutatást (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991). Jelen esetben ez nem jelentett valós veszélyt, bár néhány kutatási alany a kutatást a saját, tudattalan pszichológiai szükségleteinek kielégítésére igyekezett használni. Például a próba-kutatások egyikén előfordult, hogy egy önjelölt „vezető” meg akarta mutatni nekem, mi a szervezeti valóság, mi itt a fontos, mit „kell látnom”. A bizalom, amivel beavatott a szervezeti „titkokba”, értékes volt, ugyanakkor fontos, hogy az ő perspektívája ne dominálja a kutatói értelmezést. Így amikor később hasonló helyzetbe kerültem, már felismertem és tudtam kezelni a helyzetet.

A másik jellemző szerep az ún. **megszakított bevonódás** (interrupted involvement) (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991) volt, amely gyakori modellje a résztvevő megfigyelésnek olyan esetekben, amikor a megfigyelést interjúkkal egészítik ki. Ez azt jelenti, hogy a kutató egy adott időszakban sporadikusan van jelen a szervezet életében: belép például a vállalatához, amikor interjúkat készít, ugyanakkor kilép, amikor más munkafeladattal kell foglalkoznia. Ilyen esetben a kutató a szervezetnél folyó munkába nem kapcsolódik be aktívan. Tekintettel arra, hogy munkám során a kutatás mellett egyéb kötelezettségeim is voltak, a megfigyelésnek ez a formája volt számomra is megvalósítható.

Alvesson és Deetz (2000) ajánlásának megfelelően tehát rövidebb időt töltöttem el a vállalatnál, az **adatgyűjtést** a karácsonyi – konkrétan a 2012. december eleje és 2013. február közepe közötti – időszakra korlátozva. A próba-kutatások tanulságait beépítve lehetőségeimhez mérten intenzívebb jelenlétre törekedtem: átlagosan heti 2-2,5 munkanapot a cég irodájában töltöttem. Az egyik osztályon volt egy „saját” asztalom, ahol a leggyakrabban tartózkodtam, emellett több más osztály irodájában is eltöltöttem egy-egy napot, hogy minél színesebb képet kapjak, különösen a karácsonyi időszakban. Így volt alkalmam nyomon követni a karácsonyi készülődést, megfigyelni a dekorációt, és az év végi hajrá hangulatát megtapasztalni. A szervezeti kontextus megértését nagyban segítette, hogy megfigyelhettem a munkavégzés stílusát, illetve a munkavégzés közbeni formális és informális beszélgetéseknek részese lehettem. Gyakran mentem ebédelni a munkavállalókkal, s ezek jó alkalmak voltak a bizalom kiépítésére és az információszerzésre is. Az interjúk egy GYED-en levő anyuka kivételével mind a vállalati irodában készültek. Ezen kívül részt vettem a vállalati karácsonyestén december végén. A vállalatnál szokásban volt egy újévi egész napos nyitórendezvény is,

amelyre a teljes magyarországi munkavállalói állomány hivatalos volt. Ezen az eseményen szintén jelen voltam.

Belső kapcsolattartóm egy régi egyetemi ismerősöm volt, aki segített a menedzsment hozzájárulásának megszerzésében, majd végig a kutatás során. Ez elengedhetetlen volt a hozzáférés szempontjából, ugyanakkor előnyei mellett veszélyeket is hordozott magában. Előny volt, hogy a szervezési feladatokban, vállalati dokumentumok beszerzésében sok segítséget kaptam, továbbá a bizalmi kapcsolat lehetővé tette, hogy a számomra szükséges információkhoz könnyen hozzájussak rajta keresztül. Ugyanakkor az ismeretségünk nyilvános volt, ezért a szervezet tagjai az adott személyhez kötöttek. Így akaratlanul is az ő kapcsolati/hatalmi hálójához tartoztam, ami befolyásolhatta, hogy az interjúk során mit és hogyan meséltek el nekem. Ezt az esetleges torzító hatást úgy kezeltem, hogy minél hamarabb megpróbáltam önálló ismeretségekre szert tenni, és csak a kutatás legelején támaszkodni az ő kapcsolati hálójára. Igyekeztem kerülni annak az említését, hogy jól ismerjük egymást, bár nem titkoltam.

A résztvevő megfigyelés tapasztalatairól **naplót** vezettem. A vállalatban tudtam észrevétlenül jegyzetelni megfigyelés közben is, a karácsonyi parti élményeit azonban utólag rögzítettem annak érdekében, hogy ne zavarjam meg az eseményt. Törekedtem rá, hogy minden formális programpontra jelen legyek. Az este folyamán tudatosan úgy döntöttem, hogy inkább spontán beszélgetésekben veszek részt, és magán a karácsony estén nem erőltettem a kutatási témáról való beszélgetést, hogy ne befolyásoljam jelenlétemmel túlzottan az események spontán alakulását. A kvalitatív interjúk során lehetőségem nyílt arra, hogy az időközben megfogalmazott kérdéseimre válaszokat kérjek.

IV.3.2. Kvalitatív interjúk

A résztvevő megfigyelés tapasztalatai mellett kvalitatív interjúkat folytattam, amelyekre az elemzés során hasonló mértékben építettem. „A kvalitatív interjú témája az alanyok megélt életvilága és a vele való kapcsolatuk” (Kvale 2005, 41). Célja a kutatás központi témáinak leírása az interjúalanyok tapasztalatain keresztül, azok életvilágbeli jelentésének megértése (Kvale 2005). Az interjúk készítésével pontosan ez volt a szándékom: megérteni, hogy mit jelent a résztvevők számára a vállalati karácsony, s hogy az esemény életvilág-konstrukciós hatását megragadjam.

Félig strukturált interjúkat készítettem, hiszen a kritikai kutatásból (is) következően voltak előzetes interjútémák, amelyekről mindenképpen szerettem volna megkérdezni

az interjúalanyokat, de nyitottnak kellett maradnom az általuk behozott új témákra is. Az interjúvázlaton folyamatosan alakítottam a kutatás tapasztalatai alapján, de az előzetesen meghatározott kulcstémák mindvégig részét képezték a beszélgetéseknek. Ezek a kulcstémák a következők voltak: a szervezeti kontextus és kultúra, a korábbi vállalati karácsonyok, maga a karácsonyi időszak a vállalatnál, továbbá az aktuális karácsonyi parti, annak viszonya a karácsonyhoz (dec. 24.). Az interjúkon tehát tematikus és dinamikus kérdéseket (Kvale 2005) egyaránt alkalmaztam, azaz a fenti témákon túl az interjúalany által elmesélt történeteket is igyekeztem felgöngyölíteni részletező és értelmező kérdésekkel, amelyek ott és akkor fogalmazódtak meg bennem. Törekedtem arra, hogy Thomas (1993) ajánlásának megfelelően azokat a válaszokat is kibontsam, amelyek ellentmondtak előzetes várakozásaimnak. Néhány interjút a karácsonyi partit megelőzően, a többit azt követően készítettem. A partit megelőző interjúkban hangsúlyosabban szerepeltek a szervezeti kontextusra vonatkozó kérdések, az előző évi karácsonyi emlékek és az idei karácsonnyal kapcsolatos várakozások; míg a rendezvényt követő interjúkban a fentiek mellett az idei karácsony eseményeinek értelmezése kapott nagyobb szerepet.

Kvale (2005) szerint nincs pontos válasz arra, hogy egy kutatás során hány interjút kell készíteni, a hangsúly azon van, hogy a kutató elérje az ún. elméleti telítettséget, vagyis a vizsgált jelenség értelmezéséhez elegendő adat gyűljön össze. Átlagosan 15 plusz/mínusz 10 interjú a szokásos mennyiség (Kvale 2005). Ennek megfelelően összesen 19 interjút készítettem, amelyek hossza 50 perc és 2 óra között mozgott, átlagosan egy interjú 1 óra 10 perces volt. Az interjúkat diktafonra rögzítettem, majd szó szerinti átírat észült róluk. A beszélgetések közben jegyzeteket is készítettem az interjúalanyok testbeszédéről, mimikájáról és a közben felmerülő értelmezési ötleteimről.

Az interjúalanyok kiválasztása részben előre meghatározott szempontok alapján történt, részben pedig ajánlás és részvételi hajlandóság alapján. Törekedtem arra, hogy elérjem az adott szervezet kulcsszereplőit és véleményformálóit: a vezetőket, a karácsonyi parti szervezőit, a vállalati Mikulást és a mások által megjelölt hangadókat. Ezen kívül szempont volt, hogy a minta kellőképp sokszínű legyen kor, nem, szervezeti hovatartozás, hierarchia és a szervezetnél eltöltött munkaévek száma tekintetében (nemzetiségi szempontból a vállalat egységes volt). Releváns lett volna a vallási hovatartozás is, ez azonban már intimebb kérdés, amit igyekeztem inkább az

interjúkban szóba hozni, ha lehetőségem volt rá, ám ez mintaválasztási szempont nem lehetett.

IV.3.3. Kiegészítő adatgyűjtési technikák

Kiegészítő technikaként a **dokumentumelemzést** és fényképezést használtam. A dokumentumelemzés a vállalat honlapjának, hivatalos dokumentumainak, valamint a karácsonyi parti szervezéséhez kapcsolódó leveleknek, meghívóknak a vizsgálatát foglalta magában. Az ún. Mikulás-könyv elemzése is a kutatás részét képezte, amely a szülők vállalati Mikulásnak küldött üzeneteit tartalmazta.

Fényképeket készítettem továbbá a vállalati irodák karácsonyi dekorációjáról és általában az irodák berendezéséről. Emberekről nem készíthettem képeket, így magán a karácsonyi partin nem fotózhattam. Viszont a hivatalos képeket és az elkészült kisfilmet megnézhettem, sőt a korábbi évek karácsonyi fotóit és kisfilmjeit is megtekinthettem. A benyomásaimról jegyzeteket készítettem. A fényképek és videók a tárgyi világ és a magatartásminták elemzéséhez járultak hozzá.

IV.4. Az adatelemzés módszere

A habermasi elméletet felhasználó cikkek áttekintése során (lásd 1. és 2. számú melléklet) az adatelemzésről nagyon kevés információt találtam, inkább csak említésszerűen jelenítették meg a szerzők, ha egyáltalán írtak róla. Három szerző (Forester 2003; McLean és Wainwright 2009; Samra-Fredericks 2005) a diskurzuselemzés módszerét választotta, amelyet részletesen dokumentált. Ez a gyakorlatban egy-egy rövidebb szövegrészlet kiragadását, és annak részletes, érvényességi igények mentén történő elemzését jelentette. Számomra azonban ez nem mutatkozott járható útnak, már csak a rendelkezésre álló adatmennyiség (298 oldalnyi interjúátírat) miatt sem. Mindössze egy olyan tanulmánnyal találkoztam (Barros 2010), amely hasonló adatfelvételi módszerrel dolgozott, és az elemzésre vonatkozóan is közölt információkat. Barros az emancipatorikus menedzsment gyakorlatát vizsgálta két közösségi szervezetnél. A kutatás három fázisban zajlott: először résztvevő megfigyelést végeztek, majd 10 félig strukturált interjút folytattak, végül pedig egy 3 órás találkozón vitatták meg előzetes eredményeiket a szervezeti tagok bevonásával. A résztvevő megfigyelésből származó adatokat Miles és Huberman (1994) alapján először egy egyszerű vizuális adat-ábra (simple visual data display), majd egy fogalmak mentén rendezett adat-ábra (conceptually ordered display) alapján dolgozták fel. A

végeredmény a szöveges elemzésen túl egy-egy táblázat lett, amelyben az emancipáció előzetesen kialakított ismérveihez társították hozzá a szervezeti jellemzőket és gyakorlatokat.

Az adatok elemzése azok redukciójával már az adatgyűjtés előtt és annak során megkezdődik (Miles és Huberman 1994), amikor a kutató meghozza a kutatási kérdésekre vonatkozó és az adatfelvétellel kapcsolatos döntéseket, majd megfigyeléseit terepnaplóvá alakítja. Az így keletkező szövegmennyiség azonban a kezelhetőség érdekében további egyszerűsítést, rendszerezést igényel (Miles és Huberman 1994). A számos rendelkezésre álló technika közül én a **kódolást** választottam, amelyet egy kvalitatív elemzést támogató szoftver (Nvivo 8) segítségével végeztem el²². A kódokat részben az interjúzás tapasztalatai alapján, részben pedig a szövegből kiemelkedő témák alapján határoztam meg. Döntően leíró és értelmező kódokat (Miles és Huberman 1994) használtam, az absztrakt elméleti kódok (pl. kézenfekvő lett volna a gyarmatosítás) alkalmazását kerültem. Ennek oka az volt, hogy az ilyen típusú kód bevetését túl nagy lépésnek éreztem a szövegtől az absztrakció felé, amely számomra magában hordozta az önkényesség és félreértelmezés veszélyét. Ugyanakkor természetesen a kódok alakítására hatással voltak elméleti ismereteim: a gender kód egyértelműen elméletvezérelt, de a munka-magánélet összemosása kód is például előzetes ismereteimen alapszik.

A kódstruktúra a szövegek feldolgozása közben folyamatosan alakult, amely számomra inkább eszközt jelentett, semmint célt, ezért nem törekedtem a tökéletes kódrendszer kidolgozására. Fontos inputot jelentett ugyanakkor az eredményekről szóló fejezet felépítéséhez, a kulcstémák azonosításához, például a karácsonyeste forgatókönyvi elemeinek illetve jelentésrétegeinek feltárásához. A kódolási folyamat közben is készítettem jegyzeteket, emlékeztetőket.

Ezt követően az egy-egy kódhoz kapcsolódó szövegeket újraolvastam, és igyekeztem a szöveg különböző olvasatait, jelentésrétegeit, hivatalos és rejtett üzeneteit megragadni. Ez a módszer leginkább a Kvale (2005) által leírt **jelentés-interpretációhoz** áll közel, amelynek során a kutatási kérdés és az elméleti háttér tükrében a mélyebb, nem nyilvánvaló jelentések feltárása, a szöveg új kontextusba helyezése zajlik (Gelei 2002). A Kvale által leírt módszer azonban a kutatás kritikai természete miatt a reflexió további szintjeinek bevonását kívánta meg.

²² A szoftverhasználat előnyeiről lásd Bokor és Radácsi 2006.

Alvesson és Skoldberg (2000) a kritikai kutatást mint **háromszoros hermeneutikát** írja le. Az egyszerű hermeneutika során az elemzés fókuszában az interjúk és a megfigyelések vannak, amelynek vizsgálatán keresztül értelmezzük a körülöttünk levő interszubjektív valóságot. A kettős hermeneutikát az interpretatív kutatások használják, amelyek a kutató saját értelmezési folyamatára és annak szükségszerű jelentéskonstruáló hatására koncentrálnak. A reflexió tárgyává válik azon értelmezési minták készlete is, amelyen keresztül a valóságot az interpretáló lények (például az interjúalanyok) jelentésekkel ruházzák fel. A hármas hermeneutika a rejtett tartalmak keresését még egy síkkal egészíti ki: a tudattalan folyamatok, az ideológiai tartalmak és az uralom más megjelenési formáinak feltárásával.

A szövegértelmezés e harmadik síkján az ún. „**ismeretlenné tétel**” elvét (Thomas 1993) követtem, amely lényegében megegyezik az I.1.1. fejezetben leírt denaturalizációval. A kritikai kutató az elemzés során felülvizsgálja, amit látott, távolságot vesz a természetesnek tartott nézőpontoktól, és új értelmezéseket hoz létre. A szövegek szó szerinti, vagy realista olvasata (Gelei 2002; Lather 1995, in: Kvale 2005) helyett dekódolja az aszimmetrikus hatalmi viszonyokat eredményező szimbólumokat, metaforákat. Célja azon korlátozó ideológiák, hiedelmek, viselkedési normák és kulturális értékek leleplezése, amelyek bizonyos társadalmi csoportokat kiszolgáltatott vagy előnytelen helyzetben tartanak (Thomas 1993), amelyet Lather (1995, in: Kvale 2005) **kritikai olvasatnak** nevez. A dialektikus megközelítés hatására a kutatási folyamat dichotomikus természetűvé válik: míg a kutató a válaszadók szubjektív élményvilágába akar betekintést nyerni, hogy megérthesse azt, e világot mégis kritikai attitűddel szemléli és a rejtett ideológiai konstrukciók feltárására törekszik (Wainwright 1997).

A jelentés-interpretáció során tehát egy vállalt, a lehetőségekhez mérten transzparens, folyamatosan reflektált, **szemlélet-függő, perspektivikus szubjektivitás** érvényesült, amelyet fontos megkülönböztetni az ún. torzított, reflektálatlan szubjektivitástól (Kvale 2005; Gelei 2002). A reflexív módszertan a kutatói önreflexiót is megköveteli, amely a saját előfeltevésekre, gondolkodási sémákra, bevett értelmezési mintákra vonatkozik. A kritikai kutató (is) bevett szókészlettel dolgozik, bizonyos témák iránt érzékenyebb, amelyek hatással vannak arra, hogy milyen következtetéseket von le. Ezeket az értelmezési mintákat, gondolkodási vonalakat mutatta be a disszertáció első és második fejezete. Számomra a szemlélet-függő szubjektivitás azt jelenti, hogy a kutatási

eredményeket vállaltan ebben az elméleti keretben, ezzel a fogalmi készlettel interpretáltam. Ez ugyanakkor nem jelenthet önkényességet. A kutatási eredmények megbízhatóságának és érvényességének kérdéskörére a következő fejezetben térek rá.

IV.5. A kutatás érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága

A kvalitatív kutatások esetében az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése szükségképpen eltér attól, ahogyan a kvantitatív módszertanban használják (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991; Kvale 2005; Miles és Huberman 1994), és a téma óhatatlanul összefonódik a kvalitatív kutatás legitimációjának biztosításával is. Ezért a kvalitatív módszertani irodalomban nagy erőfeszítéseket tettek arra, hogy a fogalmakat tisztázzák és a kutatók számára eszközöket kínáljanak a kutatás rigorózusságának biztosítására. Mivel ennek elég kiterjedt irodalma van mind magyar, mind angol nyelven (a teljesség igénye nélkül lásd Bokor 2000; Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991; Gelei 2002; Kvale 2005; Maxwell 2013; Miles és Huberman 1994; Radácsi 2000), ezért én itt most három rövid, teljességre nem törekvő definíciót adok csak. Kvalitatív érvényességen azt értjük, hogy vajon a kutató a legteljesebb mértékben betekintést nyert-e a helyiek jelentésvilágába (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991). A megbízhatóság a kutatás felismeréseinek konzisztenciájára vonatkozik (Kvale 2005); ellenőrző kérdése, hogy vajon más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyelésekre jutnatnának-e (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991). Az általánosíthatóság pedig azt a kérdést firtatja, hogy mi a valószínűsége annak, hogy az egyik helyzetből származó gondolatok és elméletek más szituációkra is alkalmazhatók (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991).

A kritikai kutatás-módszertani könyvek, tanulmányok (Alvesson 2011; Alvesson és Deetz 2000; Alvesson és Skoldberg 2000; Madison 2005; Thomas 1993; Wainwright 1997) az érvényesség és megbízhatóság témáinak tárgyalása helyett inkább a **reflexivitást** helyezik középpontba. Az általánosíthatóság kérdése pedig ritkán merül fel explicit témaként, ezért én is csak röviden foglalkozom vele. Miközben az interpretatív (Burrell és Morgan 1979) kvalitatív kutatásokra jellemző kritériumok és eszköztár egy része alkalmazható a kritikai kutatásokra is (például a kutatási folyamat átláthatósága), a kritikai kutatás alapvetően nem attól lesz érvényes, hogy „az eredmények (...) maguktól értetődőek, a következtetések pedig ellenállhatatlanul igaznak, szépnek, jónak és meggyőzőnek tűnnek” (Kvale alapján Gelei 2002, 189–190), hiszen éppen a nem magától értetődő, nem természetesnek vett olvasatokat keressük.

A kritikai és a kvalitatív hagyományban ugyanakkor közös vonás a cselekvés különböző szintjeinek hozzákapcsolása a szélesebb társadalmi, gazdasági és történelmi kontextushoz, és annak kerülése, hogy a kulturálisan osztott jelentéstartalmak eltorzítsák a kutató értelmezését (Alvesson és Skoldberg 2000). Az etnográfiai kutatók Thomas nézetei szerint sokkal inkább aktív, hatalommal bíró teremtmők, mint passzív adatrögzítők, hiszen az általuk használt tudományos nyelv által új valóságot hoznak létre. Fontos feltenni a kérdést, hogy vajon mi az „igazság-hányadosa” a tanulmánynak, vajon hogyan befolyásolhatták a kutatást saját értékeink és ideológiai elkötelezettségünk (Thomas 1993). Bár a szakirodalom-feldolgozás irányíthatja a figyelmünket, késznek kell maradnunk hiedelmeink, előzetes elképzeléseink megváltoztatására, amely nyitottságot és rugalmasságot igényel (Thomas 1993). Ezért egy kvalitatív kutatás megkezdése előtt a legfontosabb az **előfeltevések** feltárása, tudatosítása, illetve a folyamatos önreflexió a kutatás közben.

Jelen kutatásban ezt egy **kutatási napló** vezetésével biztosítottam, amelyet már az elméleti rész írásakor elkezdtem. Wainwright (1997) javaslatait is beépítve a napló témái az empirikus kutatást megelőzően a következők voltak: saját viszonyom az autoritáshoz, az elméleti keret korlátai, valamint hogy mit jelent számomra a karácsony és a vállalati karácsony. Az adatfelvétel és -elemzés során már a tereppel kapcsolatos kérdések kerültek előtérbe: a kutatási alanyokkal való kapcsolatom, az interjúhelyzetek alakulása, az interjúkérdéseimben tükröződő értékek és értelmezések, elfogultságok hatása az interjúalanyokra. Ezek a témák magukkal vonták a munkahelyi kapcsolataimra, szüleimmel való kapcsolatomra, valláshoz való viszonyomra való reflexiót is. Személyes természete miatt tehát a napló nem megosztható, ugyanakkor néhány példát kiemelek.

Már a próba-kutatások során felül kellett bírálnom azt az elképzelésemet, hogy az emberek a vállalati karácsonyt a magánéletükbe való beavatkozásként, kényszerként élik meg. Néhányan ugyan igen, de sokan szívesen vesznek részt rajta, és nem csak a menedzsment használja saját céljaira a rendezvényt, hanem a munkavállalók számára is van funkciója. Meglepő volt számomra, hogy mi mindenről szól a karácsony, és hogy milyen erőteljesen tükröződnek benne az adott szervezeti kultúra aktuális témái. Ez a tapasztalat el is bizonytalanított abban, hogy vajon tudok-e az adott szervezeti kultúra megértésén túl valami mást is mondani a vállalati karácsonyról (elméleti általánosítás). A próba-kutatások és a tényleges kutatás esetét összevetve megértettem, hogy bár az

adott eset a partikuláris szervezeti kultúra sajátosságait tükrözi, a közös vonás az, hogy a karácsonyi partit egyrészt eszközként használják, másrészt az aktuális szervezeti problémákkal való kollektív megküzdésnek is teret nyit. Megerősödött ugyanakkor az a feltételezésem, hogy a „vállalati karácsony” egy jelentős részben kiüresedett fogalom, ahogy az interjúalanyok fogalmaztak: „ez nem karácsony, csak így hívjuk”.

A reflexivitást erősíti a létrehozott tudás párbeszéd során történő tesztelése, amit Kvale (2005) **kommunikatív érvényességnek** nevez. Ezt leginkább egy akciókutatás keretein belül lehet érvényesíteni, de egy etnográfiai kutatás esetén is van lehetőség arra, hogy a kutatás különböző fázisaiban létrejövő értelmezéseket interszubjektív ellenőrzés alá vonjuk. Jelen kutatás keretei között ez a következőképp valósult meg. A beszámolóban a kvalitatív hagyományokhoz híven megállapításaimat interjúidézetekkel támasztottam alá, amely az olvasó számára is lehetőséget teremt arra, hogy saját értelmezéseit kialakítsa. Az idézeteket a könnyebb olvashatóság érdekében szerkesztettem, de csak az élőbeszédre jellemző töltelékszavakat (tehát, hát, így, szóval, stb.) húztam ki. Az, hogy a témavezetők a készülő beszámolót véleményezik, minden PhD kutatás esetében alapvető, intézményesített eljárás. Egyikőjük azonban a szó szerinti interjúleíratok nagy részét is elolvasta, így nem csak az értelmezési lehetőségek megvitatását tudtuk megalapozottabbá tenni, hanem az általam feltett interjúkérdések esetleges befolyásoló hatására is visszajelzést kaptam. Ezen kívül az eredmények első változatát megosztottam kettő, a kutatás idején a vállalatnál dolgozó ismerőssel, akik megjegyzésekkel látták el a kéziratot.

A volt vállalati dolgozók (mindketten nők), valamint a témavezetők (mindketten férfiak) visszajelzései leginkább a gender kérdésben megfogalmazott megállapításaimra vonatkoztak. Ennek nyomán arra jutottam, hogy ez a téma női kutatóként engem személyesen is érzékenyen érint. Az eredményeket újra és újra átgondolva számos olyan emlékem bukkant fel, amikor én magam is hátrányos megkülönböztetést éltem meg. Már a kutatás során is félve nyúltam a témához. Felmerült bennem, hogy a témát kihagyom, hiszen Thomas (1993) is azt tanácsolja, hogy ha egy téma túl érzékenyen érint érzelmileg, akkor az elfogultság elkerülése érdekében inkább dolgozzunk az eset más vonatkozásaival. Ugyanakkor Kvale (2005) szavai is eszembe jutottak, aki a kommunikatív érvényesség kapcsán felhívja a figyelmet a kutatói önbizalom sérülékenységre. Végül arra jutottam, hogy ha kihagynám ezt a vonulatot, akkor sérülne az esettanulmány igazságtartalma, hiszen összességében a vállalati olvasóim

szerint is alacsonyabb státuszba tartoznak a nők a vállalatnál (bár ennek tölem eltérő magyarázatait adják). Értelmezéseimet igyekeztem pontosítani, és megmutatni azt, hogy ez egy olyan helyzet, amelyet férfiak és nők közösen tartanak fent, és utóbbiak nem feltétlenül – vagy nem mindannyian – élik meg elnyomásként.

Az érvényességet és a megbízhatóságot erősítették a **próba-kutatások** is, hiszen ezek alapján megalapozottabb módszertani kereteket tudtam kialakítani, az előfeltevések lebontásán keresztül pedig támogatták a kutatói önreflexiót. Bár az esetek részletes összehasonlító elemzését nem végeztem el, a próba-kutatások során szerzett tapasztalatok és megfigyelések formálták kutatói értelmezéseimet és hozzájárultak az elméleti általánosítás (Kvale 2005) megalapozásához. A próba-kutatásokra, a többféle adatfelvételi módszerre és adatforrásra úgy is tekinthetünk, mint a trianguláció (Maxwell 2013; Miles, Huberman, és Saldana 2014) eszközére.

Egy kritikai kutatás értékét továbbá **az emancipációs projekthez való hozzájárulása** határozza meg, és az, hogy mennyire képes a marginalizált csoportok hangját felerősíteni (Duberley és Johnson 2009). Thomas (1993) úgy fogalmaz, hogy a kutatás végén mindig felmerül a „na és akkor mi van?” (so what) kérdése, azaz hogy melyek a tanulmány társadalmi vonatkozásai. A kritikai etnográfia hatását az akciókutatással szemben éppen e téren találják kevésnek egyes szerzők: kevésbé változtatja meg a kutatott csoportok helyzetét (Jordan és Yeomans 1995, in: Duberley és Johnson 2009). Mások azzal érvelnek, hogy a kutatási eredmények disszeminációján keresztül – például oktatás – közvetve mégis hatással van az elnyomott csoportok életére (Jermier 1996, in: Duberley és Johnson 2009).

Jelen kutatás során magam is tudatában voltam annak, hogy a módszertan kevés teret nyit a direkt változtatásnak, ezt nem is tűztem ki célul. Bízom benne ugyanakkor, hogy maguk az interjúk, az interjúkon előkerülő témák hozzájárultak ahhoz, hogy a kutatásban résztvevők reflektívebben szemléljék saját viszonyukat a vállalati karácsonyhoz és ezen keresztül magához a vállalathoz is. Az interjúk során például kritikus téma volt a nők helyzete a vállalaton belül és a társadalomban, amelyről magam és – reményeim szerint – interjúalanyaim is többet tudtunk meg a kutatás révén. Remélem továbbá, hogy a kutatási eredményeket minél szélesebb körben tudom majd megismertetni, és ezzel sikerül felhívni a figyelmet a természetesként kezelt és elfogadott menedzsmenteszközök által hordozott veszélyekre.

Végül az esettanulmány **általánosíthatóságáról** szólok röviden. Jelen kutatás a naturalisztikus és elméleti általánosításra ad lehetőséget. A spontán, naturalisztikus általánosítás azt jelenti, hogy az esettanulmány valós tapasztalathoz hasonló tudást nyújthat az olvasó számára (Stake 1994, in: Radácsi 2000), amelyet saját tapasztalataival vet össze, s ily módon más kontextusokban is érvényes tudás jöhet létre (Stake 1994, in: Gelei 2002). Az elméleti általánosítás során az esettanulmány eredményeit egy elméleti kerettel vetjük össze és annak fejlesztésére használjuk (Gelei 2002). Ennek során a kutató részletezi a bizonyítékokat és érveit explicitté teszi (Kvale 2005). Jelen kutatás során inkább az utóbbira fektetek nagyobb hangsúlyt, és a felvetett elméleti problémák mélyebb megértéséhez szeretnék hozzájárulni, miközben a naturalisztikus általánosítás az esettanulmány részletessége nyomán minden olvasó számára nyitott.

IV.6. A kutatás etikai kérdései

A kutatás lebonyolítása során a Kvale (2005) által megfogalmazott etikai ajánlásokat igyekeztem szem előtt tartani, továbbá figyelembe vettem a „kritikaiság” speciális vonatkozásait is.

Azzal, hogy kutatói szerepemet nyíltan vállaltam, lehetőségem volt az **informált konszenzus** (Kvale 2005) megvalósítására, azaz a kutatás céljának, az adatfelhasználás módjának és a részvétel lehetséges kockázatainak ismertetésére (Kvale 2005). Ugyanakkor meg kellett találnom a megfelelő arányt a megosztott információ mennyisége, mélysége és aközött, hogy az interjúalanyok válaszait ne befolyásoljam túlzottan. Mivel a kritikai kutató eleve az elnyomás formáit keresi, ezért gyakran éri az a vád, hogy az eredmények torzulnak. Ez jelen esetben az életvilág gyarmatosításának, a menedzsment nyomásának „felfedezését” jelenti, még ott is, ahol a karácsonyi hagyományok spontán és torzítatlan megújítása, megváltozása megy végbe. Ezért a kutatás céljának ismertetésekor a hangsúlyt a vállalati karácsony jelentésének megértésére helyeztem, a társadalomkritikai vonatkozásokat pedig legfeljebb néhány provokatívabb interjúkérdésen keresztül hoztam be közvetve. Alapvetően azonban az volt a szándékom, hogy az alanyok spontán módon vessék fel a hatalom kérdéskörét.

A kritikai célokról való beszéd mellőzése különösen a kutatásra engedélyt adó tulajdonossal, illetve a HR vezetővel szemben okozott számomra etikai dilemmát – hiszen a kritikai módszertani könyvek éppen az ő ellenérdekeltségüket hangsúlyozzák. Úgy gondoltam ugyanakkor, hogy a vállalati karácsony vizsgálata nem rejt magában

túlságosan magas fokú kockázatot a cég jó hírneve tekintetében, és nem valószínű, hogy a munkahelyi viszonyokat radikális mértékben megbolygatná. Úgy ítélt meg, hogy a túlságosan részletes, tudományfilozófiai fejtegetéseket hétköznapi nyelvre lefordítani szándékozó tájékoztatás nagyobb kárt okozott volna, mint hasznot (érvényesség).

Az **adatok bizalmas kezelése** (Kvale 2005) szintén sarkalatos kérdés mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatásokban. A disszertációban ezért sem a vizsgált vállalat, sem az interjúalanyok eredeti neve nem szerepel, helyette fantázianeveket használtam. Továbbá ügyeltem arra is, hogy olyan kifejezések, utalások se legyenek a szövegben, amelyek akár a cég, akár az interjúalanyok azonosítását lehetővé tennék. Így a bizalmas kezelés követelménye a nagy nyilvánosság vonatkozásában teljesül. Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy a vizsgált vállalaton belül hogyan lehet az interjúalanyok anonimitását megőrizni. A munkavállalók jelentős mértékű többlettudása miatt ugyanis akár a szóhasználat alapján is azonosíthatóvá válhat egy-egy interjúalany. Ezért az alanyok részletes bemutatásától eltekintettem, és az elemzésben csak akkor jeleztem szervezeti pozíciót vagy szakterületet, ha az a mondanivaló szempontjából lényeges volt.

Ráadásul ellentét merül fel az **interszubjektív ellenőrzés lehetőségének megteremtése** és a bizalmasság etikai követelménye között (Kvale 2005). Az előbbi azt kívánná meg, hogy eredményeimről visszajelzést adjak a kutatás résztvevői számára, beleértve a HR osztályt és menedzsmentet. Végül úgy döntöttem, hogy előzetesen két közeli, korábban a vállalatnál dolgozó (az ő ágazatuk azóta eladásra került) ismerősömmel osztom meg az eredményeket. Véleményük hozzájárult az érvényesség biztosításához, ugyanakkor az adatok bizalmas kezelése sem sérült.

Kvale (2005) harmadik etikai szempontként a **kutatás lehetséges következményeinek**, azaz a lehetséges károknak, illetve a várható előnyöknek a mérlegelését emeli ki. Úgy gondolom, jelen kutatás esetében az interjúalanyok számára a bizalmasság megőrzése rejt magában kockázatot. Az interjúval együtt járó figyelem, amelyet az interjúalany a kutatótól kap, önmagában értékes élmény lehet a résztvevők számára (Kvale 2005). Kritikai kutatásról lévén szó, a legfontosabb haszonnak mégis azt tartottam volna, ha a kutatás segítségével sikerült volna egy önreflexiós folyamatot elindítani akár egyéni, akár közösségi szinten, erről azonban nem állnak rendelkezésemre információk.

V. rész: Az esettanulmány eredményeinek bemutatása: családbarát karácsony a Mérnök vállalatnál

V.1. A cég bemutatása

A Mérnök vállalatcsoport 2001-ben alakult kisvállalként, a többségi tulajdonos azóta is ugyanaz a személy, Péter, aki aktívan részt vesz a vállalatcsoport irányításában. A vállalat az évek során 10 fős kisvállalkozásból egy 1000 fő körüli állományt foglalkoztató nagyvállalattá nőtte ki magát, amely Magyarországon belül több telephelyen, és további négy külföldi országban működik. Ezen kívül folyamatosan vállal külföldi kiküldetést igénylő projekteket. Formailag a középvállalat kategóriában maradt, amit úgy oldottak meg, hogy kisebb cégekre darabolták a vállalatot, amelyet egy **holding** fog össze. Ennek a praktikum mellett a tulajdonos nagyvállalatokkal szembeni ellenérzése is oka lehetett. A kutatást a vállalatcsoport budapesti székhelyén végeztem, ahol a magyarországi alkalmazottak döntő többsége, kb. 3-400 fő dolgozott. A vállalat fő profiljába mérnöki illetve informatikai szolgáltatások nyújtása tartozik, de emellett van egy bortermeléssel foglalkozó cég is a csoportban.

V.1.1. Az alapítási történet és vállalatcsoporttá válása

A Mérnök vállalat alapító tagjai az Előd magyar vállalat munkavállalói voltak, amelyből 2001-ben váltak ki egy olyan projekt miatt, amelyet az Előd vállalat túl kockázatosnak tartott elvállalni. A projekt végül jól sikerült, és az akkoriban egyébként is divatos outsourcing jegyében a vállalkozás újabb és újabb megbízásokat kapott az Előd vállalatától, továbbá munkaerőt is kölcsönzött neki. A két vállalat vezetése között a kezdeti időben a kapcsolat szoros volt. A két vállalat értékrendje, szokásai, ünnepei között sok hasonlóságot lehet felfedezni, sőt, a nevük is hasonló és vannak egymáshoz közel eső telephelyeik is.

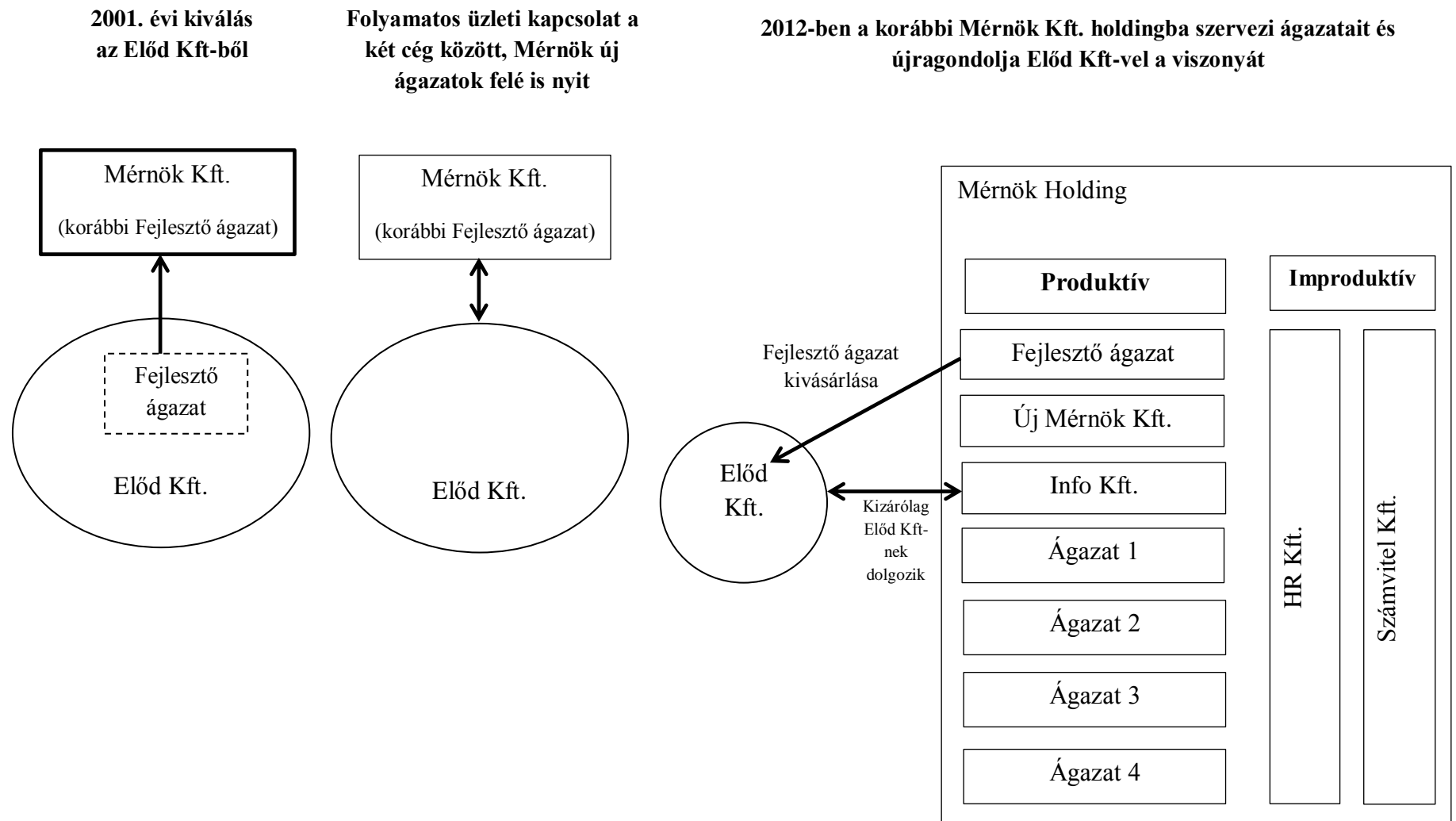
Péter, a jelenlegi tulajdonos néhány év elteltével kivásárolta az eredeti befektetőket, és azóta is többségi tulajdonos a Mérnök vállalatcsoportban. Péter szerepéről megoszlanak a vélemények, de az minden interjúból kitűnt, hogy erős, karizmatikus vezetőről van szó. Bár formailag nem minden interjúalanyának volt ő a főnöke, mégis amikor vezetői döntésekről volt szó, szinte minden interjúban az ő neve szerepelt, a közvetlen felettes vagy akár más ügyvezetők neve ritkán került elő.

A vállalat növekedését a Fejlesztő ágazat biztosította, amely folyamatos megbízást kapott az Előd vállalattól (az Előd vállalat egy nagy német multinacionális cégcsoport tagja). Erre a jól jövedelmező stabil üzletágra alapozva terjeszkedett a cég, és kezdett bele újabb és újabb tevékenységi területekbe. 2005-re az eredetileg 10 fős vállalkozás 100 főre növekedett. A gyors növekedés a 2008-as válság idején megtorpant egy rövid időre, de azután ismét új lendületet kapott, és a kutatás időpontjában, 2012/13 fordulóján már mintegy 1000 főt foglalkoztatott a vállalat. A kutatás idején, 2012-ben zajlott a Fejlesztő ágazat insourcingja, azaz az Előd vállalat felvásárolta beszállítóját.

A Mérnök vállalatnál dolgozók interpretációjában a Fejlesztő ágazat eladására azért került sor, mert a korábbi jó viszony az Előd vállalattal megromlott. A Mérnök vállalat ugyan szerintük továbbra is őrzi a közösen kialakított értékeket, az Előd vállalat azonban rossz irányba indult el, mióta a korábbi, baráti vezetés lecserélődött. A felvásárlásnak sem a gazdasági okairól, sem következményeiről nem beszélnek. Az új helyzet okozta bizonytalanság inkább a munkavállalói körben volt beszédtema, a vezetés a hivatalos kommunikációban továbbra is a növekedés nyújtotta stabilitást hangsúlyozta.

A Mérnök vállalatcsoportnak része továbbá az Info Kft., amelyben az Előd vállalattól 2008-ban kivált munkatársak dolgoznak. Az Info Kft. szinte teljes állománya kölcsönzöttként dolgozott az Előd vállalatnak. Ez most is jellemző, de 2012-ben a Fejlesztő ágazat megvásárlásával párhuzamosan elindult egy függetlenedési folyamat az Előd vállalattól, ami burkolt megfogalmazása annak, hogy kevesebb megbízást kap az ágazat. Korábban például a karácsonyt az Info Kft. munkatársai az Előd vállalattal ünnepelték, most pedig a Mérnök csoporttal közösen. Az identitáskeresés központi téma volt az Info Kft.-vel kapcsolatban a vállalatcsoport hivatalos eseményein.

8. ábra: A Mérnök vállalatcsoport



A fent említett két tevékenységi területen kívül még négy másik, szintén mérnöki, illetve informatikai profillal rendelkező ágazat része a vállalatcsoport magyarországi részének. Ezen ágazatok függetlenek az Előd vállalattól, nagyrészt a magyar piacon tevékenykednek, de meghatározó a külföldi kiküldöttek száma is. A jellemzően nagyobb kockázatú, fix áras projekteket megvalósító ágazatok jövedelemtermelő képességét kisímitotta a Fejlesztő ágazat kiszámítható cash-flowja, ezzel a társaság likviditását erősítette és a biztonságot fokozta. Az új helyzetben azonban ezeknek az ágazatoknak a stabil profittermelő képessége is kritikus kérdéssé vált. A szervezetben érezhető a bizonytalanság és az aggodalom a vállalatcsoport jövedelmezőségével kapcsolatban, amely mögött a munkahelyek féltése is megjelenik. Az interjúalanyok többsége azzal zárta le a kérdést, hogy „Péter biztosan tudja, mit csinál”.

V.1.2. A formális szervezeti struktúra kulturális hatásai

A vállalat életében meghatározó vonás a folyamatos növekedés, valamint a tulajdonos erős jelenléte. A növekedés magával vonta a strukturális átalakításokat is. Péter a vállalatcsoportot a funkcionális tagozódás mentén kisebb vállalatokra darabolta. Így létrejöttek tisztán (profit)termelő vállalatok, illetve olyan vállalatok, amelyek ezen cégek számára a háttérszolgáltatásokat (HR, számvitel) nyújtják. A termelő vállalatok munkatársai főleg mérnöki és informatikai végzettséggel rendelkeznek, és a szakmára jellemző horizontális szegregáció miatt főként férfiak (Koncz 2011; Nagy 1997; Nagy és Primecz 2010). A háttérszolgáltató cégek munkatársai pedig inkább közgazdasági, számviteli, kommunikációs, marketing, HR végzettséggel rendelkeznek, és többségében nők. A titkársági feladatokat minden vállalatnál nők látják el. Az átszervezés nem szándékolt hatása egyúttal a nemi szegregáció és az ahhoz kapcsolódó sztereotípiák megerősítése: a nők az improduktív, a férfiak a produktív területeken dolgoznak, vagyis a nők költik, a férfiak termelik a pénzt. Ennek ellensúlyozására a vállalat vezetése saját bevallása szerint arra törekszik, hogy lehetőség szerint több nőt foglalkoztasson mérnöki területen, amelyet látványos civil megmozdulások (pl. Lányok Napja) keretében is támogat. Ezen erőfeszítések ellenére amellet fogok érvelni, hogy a vállalati kultúrát erősen áthatja a patriarchális normarendszer és a tradicionális férfi-női szerepek dominanciája.

A növekedés szervezeti kultúrára gyakorolt hatásairól, a „multisodásról”, ahogy néhány interjúalanyom nevezte, a későbbiek során számolok be. A vállalat a kutatás idején köztes állapotban volt, a tulajdonos „kézivezérlése” még mindig erőteljes, de már

érezhető a sztenderdizálási törekvések hatása. Az átszervezések okozta bizonytalanságérzetet fokozta a Fejlesztő ágazat felvásárlása.

V.1.3. A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúrának csak a főbb vonásait vázolom áttekintésszerűen, részletesebben a vállalati karácsonyon keresztül mutatom majd be, hiszen számomra is ezen keresztül bomlottak ki a fontosabb témák. Thomas (1993) úgy fogalmaz, hogy a kutatás tárgyának választott jelenség, esemény ablakot nyit egy szélesebb látványra. Hasonló élményt éltem át a vállalati karácsony kutatása közben: a karácsony egy olyan ablak, amelyen keresztül feltáruznak a szervezeti életvilág kulturális sajátosságai, ellentmondásai, konfliktusai is.

A Mérnök vállalatcsoport **erős szervezeti kultúrával** rendelkezik, amelyre erőteljes hatást gyakorol a tulajdonos értékrendje, valamint az Előd vállalattól hozott hagyományok, szokások. A vállalatcsoport növekedésével a korábbi kulturális normák és értékek befolyása csökkent, a vállalati értékrend sokkal diverzebbé vált. A „régii” munkavállalók számára még mindig az eredeti értékrend a meghatározó, az 1-2 éve belépett alkalmazottak azonban már kevésbé osztják ezeket a jelentéstartalmakat.

V.1.3.1. Családbarátság

Az interjúalanyok többsége kiemelte a beszélgetésünk során, hogy a vállalat elnyerte a Családbarát Munkahely címet. Az adott két évben a vállalat egyébként díjat díjra halmozott. Ezeket egyfajta bizonyítékként említik sokan, ugyanakkor kételkedő hangok is megjelennek.

Azért vagyok büszke egyébként az összes díjunkra, ami a cégnek van, és ezt mindig el is mondom, amikor ide kerülünk, vagy egy bemutatón a cégről, vagy konferencián. Ezek mind olyan díjak, amiket nem úgy nyertünk meg, hogy kitűztük célként, hogy ezt szeretnénk nyerni, és utána egészen tudatosan felkészültünk rá. Hanem megjelent egy ilyen pályázati kiírás és akkor valaki meglátta, hát ezt szerintem mi meg tudnánk csinálni, és akkor megcsináltuk, mert benne van a szervezeti kultúrában. (...) sokkal inkább most már az tudatosodott a cégben, hogy lehet egy marketing eszköz is, amit nem használtunk eddig egyáltalán, de, hogy ez régtől benne van a szervezeti kultúrában. (Szandra)

Péter kitalálta, hogy legyünk Családbarát Munkahely, vagy legalábbis pályázzuk meg, de ezt is kb. két héttel a határidő előtt. (...) Hogy olvasta, hogy ez mennyire jó. Ő szeretné, hogy ez összhangban legyen, az ő intenciói megvannak, de inkább abból a szempontból, hogy az mennyire jó reklám az emberek becsábítása szempontjából a céghez. Ugye ki lehet rakni a lógót mindenhova. (...) A plecsni, minden, a honlapon, meg kimegyünk az állásbörzére, akkor rátettük, persze. Emiatt így persze van értéke, írtunk egy jó pályázatot, nyilván azt a részét mutattuk be, ami tényleg úgy van, hazudni nem hazudtunk, sok minden úgy van. (...) Mivel, hogy rugalmas a cég egy csomó mindenben, tudtuk azt mondani, hogy innen indultunk, ilyen ötleteink vannak, ilyen fejlődési pontokon mentünk keresztül, milyen jó az irány. Ezzel nyertünk tényleg, hogy ezt így jól le tudtuk írni, meg bebizonyítani, hogy jó az irány. (Mirtill)

A család mint érték több szinten is áthatja a szervezet életét. A vállalati karácsony közös ünneplését szinte mindenki hozzákapcsolja ehhez az értékhez, ami egyébként

megegyezik a menedzsment által megfogalmazott hivatalos üzenettel is. A vállalat négy ünnepet tart az év során: a pünkösti családi napot, a mikulást, a karácsonyt és az év első napjaiban a Mérnök-napot. Az utóbbi kivételével mindegyiken részt vehetnek a munkavállalók családtagjai is, a vállalati karácsonyra gyerekeket ritkán szoktak vinni, de arra is volt már példa. Ezen kívül a menedzsment kommunikációjában a család fontosságának a hangsúlyozása központi elem, sőt, tervben volt a javadalmazási rendszer ennek megfelelő átalakítása is. A tulajdonos megfogalmazásában az ideális munkavállalónak felesége, háza, autója és 2-3 gyermeke van, szeretné eltartani a családját, ezért megbízható, lojális munkaerő a cég számára, aki kiegyensúlyozott teljesítményt nyújt.

V.1.3.2. Biztonság, aminek ára van

A vállalat a munkavállalói lojalitásért cserébe biztos munkahelyet kínál. Az interjúalanyok többsége kiemelte, hogy a vállalatnál nem jellemző az elbocsátás, konkrét esetet nem nagyon tudtak említeni. A fluktuáció inkább az önkéntes elvándorlásból fakad, de viszonylag alacsony. A válság idején sajátos módon óvta meg a munkahelyeket a vállalat, amelyet egy interjúalany így írt le:

Mikor a 2008-as válság beütött, akkor a vezetőségnek volt egy általam nagyon pozitívnak minősített húzása: összehívta az egész céget, teljesen nem volt kötelező a jelenlét és előadták, hogy tulajdonképpen nehéz idők jönnek. Mit szeretnénk, inkább azt, hogy egy bizonyos százalékát a dolgozóknak eltávolítják, vagy pedig hajlandóak vagyunk adott esetben lemondani a bérünk egy részéről. Azt hiszem, hogy 100%-os, vagy közel hasonló arányban az utóbbi verzióra voltunk vevők, és ez tulajdonképpen jelezte egyrészt a vezetőség hozzáállását, hogy legalább alternatívát kínál, és a dolgozók hozzáállását, hogy ebben partner tud lenni. Hát nyilvánvalóan e mögött jól megfontolt önös érdekek is húzódnak. (Jenő)

A válságkezelésnek ez a bevonásos módja azt üzeni, hogy a vezetés számára valóban fontos a kölcsönös lojalitás: nem csak munkavállalóitól várja el, hanem a vállalat is tartja magát ehhez az értékhez. Amikor a tulajdonos úgy látta, hogy hosszú távon nem tudja valamely ágazat munkavállalóit megtartani, akkor inkább a megelőzéshez: az ágazat eladásához folyamodott, amely több hullámban zajlott a kutatás időpontja után. Az elbocsátások kerülésének a munkavállalók észlelése szerint két negatív következménye is van. Az egyik, hogy évek óta halasztódik az ún. minőségi csere, a másik, hogy a piaconál valamivel alacsonyabb bért fizet a vállalat. Ennek ellensúlyozására biztonságot és stabilitást kínál, valamint külföldi munkalehetőséget, amely külföldi fizetést is von maga után.

„Konkrétan egy embert tudok mondani, akit tudom, hogy elküldtek, de most pl. idén volt leépítés, és akkor küldtek el egy pár kollégát, de ezt nem is nagyon lehet hallani. Az, hogy valakit elküldenek a cégtől, az nekem nem fog a fülembé jutni. (...) Inkább az a jellemző, hogy valaki önszántából megy el, mert úgy érzi, máshol jobb, vagy jobbak a feltételek. De úgy senkit nem zavarunk el, ami engem egy kicsit zavar is, mert úgy mond azok, akik dolgoznak, így egy extra terhet kell, hogy cipeljének a hátukon, azzal szemben, akik

kevésbé teljesítenek. Szóval lehetne valami határt húzni, hogy nem kell mindenáron mindenkit itt tartani, ha nem hasznos munkaerő, de hát ez meg egy cég policy, nem én irányítom ezeket a dolgokat. (...) Tehát ha egy kiszámítható, megbízható munkahelyet tudsz kínálni, akkor nyilván ezért cserébe kérhetsz a munkavállalódtól valami extrát, nyilván azt, hogy olcsóbban dolgozzon. (Róbi)

V.1.3.3. Konzervatív értékrend

A vállalati kultúrát érezhetően áthatja egyfajta értékrend és ideológia, amelyet „konzervatív” szóval jellemeznek az interjúalanyok, és amelyet a vezetésnek tulajdonítanak. Maguk a felsővezetők a velük készült interjúkban tartózkodtak a nyílt állásfoglalástól, és sokkal visszafogottabban nyilvánították ki az értékrendjüket, mint ahogyan a munkavállalók. A munkavállalók többsége számára ez összetartó erőként is funkcionál, aki azonban nem osztja a nézeteket, az távolságtartással reagál (például a vállalati karácsonyra is). Megkérdőjelezés az interjúkban ritkán fogalmazódott meg, inkább egy-egy közös ebéd alkalmával elvétve. A konzervatív szervezeti kultúra fontosabb pillérei a következők:

Az egyik a **családközpontúság**, és ezzel együtt a gyermekvállalás bátorítása, amelyet fentebb már nagy vonalaiban bemutatam. Mivel a vállalati karácsony ünneplése ezzel nagyon szorosan összefonódik, ezért ez egy kiemelt téma lesz majd a későbbiek során.

A második a **„nemzeti”, a hazai támogatása**. Ez egy kevésbé markánsan hangoztatott érték, inkább apró gesztusokból következtettem rá. Az üzleti partnereknek küldött karácsonyi ajándékok között például bor és kolbász volt. Továbbá a tulajdonos egyik médianyilatkozatában kiemelte, hogy minden munkavállalója számára tudatosan biztosítja a külföldi kiküldetés lehetőségét fiatalon, hogy aztán a megszerzett tudást hazahozza és itthon kamatoztassa. Az egyik interjúalany így írja le ezt:

Hát mondhatnám, hogy az a konzervatív, családbarát, magyarság szerető, Magyarországot támogató. Nem azt mondom, hogy soha senki egy magyar jogszabályt sem játszott ki azért, hogy jobb legyen a cégnek, de, hogy egy ilyen elhangzik: „Gyermekek lehet, hogy drágább a benzin, de tankoljatok Magyarországon, kifizetem”. Nyilván a céges utakat kifizeti, de, hogy ő a céges számlával inkább állja a drága magyar benzint. (Ödön)

A harmadik elem a vallásosság és az ehhez kapcsolódó **keresztény értékek**. A felsővezetőket az interjúalanyok vallásosnak gondolják, a tulajdonos erről személyesen is nyilatkozott, vezetőtársainak magatartása pedig megerősíti az ehhez kapcsolódó hagyományokat, értékeket. Jellemzően ezt azok az interjúalanyok emelik ki, akik maguk is vallásosak, és akik számára a karácsonyról való beszéd magával hozta a vallás témáját is. A fentebb bemutatott vállalati ünnepek közül három szintén keresztény hagyományokhoz kötődik (pünkösd, karácsony, mikulás) - bár a családi nap állítólag azért került pünkösdre, mert egy korábbi szabályozás alapján két keresztény ünnephez kötődő rendezvényt adómentesen számolhattak el.

És végül megjelenik egyfajta kapitalizmus- és **nagyvállalat-ellenesség**, bár ez a legkevésbé markáns eleme a szervezeti kultúrának. Az ún. „pénzvilággal” szembeni szkepticizmusáról az egyik felsővezető beszélt részletesen. A középvállalati kategória strukturális átalakításon keresztüli megőrzése mögött is ez húzódik meg, ami jól megfér a nagyvállalatokat sújtó adók elkerülésének céljával. Ezenkívül az olyan mondások tükrözik, mint: „nem vagyunk egy tipikus multi”, „itt nem csak a munkáról szól minden”, és „a vezetők számára a család is fontos érték, nem csak a pénztermelés”.

Az én partnerem, azóta a barátnőm, kiemelte, hogy azért ez egy jó cég, hogyha ilyen a vezetőség. Tehát ő most látta ezt először. Sőt, voltak bizonyos mértékben negatív előítéletei is, hogy egy versenyszférában, nyilván egy menő cégnél ott mindenki versenyistállószerűen intézi a dolgát, és egy karácsonyi parti is majd arról fog szólni, hogy mennyit értünk el eddig, és ezen túl mennyit kell majd elérni, stb.-stb. Ehhez képest, neki pl. pozitív élmény volt az, hogy a cégvezetők milyen beszédet mondtak, milyen témákkal foglalkoztak. (Attila)

V.1.3.4. Multisodás

A növekedéshez kapcsolódóan a fent leírt kulturális elemek gyengüléséről számolnak be az interjúalanyok, általában negatív kontextusban. Egyre kevésbé ismerik egymást a kollégák, egyre kevésbé személyesek a kapcsolatok, csökken a bizalom, egyre nagyobb a távolság a vezetőktől, egyre kevésbé látják át a döntéseket, és egyre több formális szabállyal, adminisztrációs kötelezettséggel szembesülnek. Ezzel párhuzamosan a munkahely stabilitásába vetett hit is gyengül, részben a jövedelmezőség miatti aggodalom, részben a vezetőkkel való személyes kapcsolat gyengülése miatt.

Amikor ide jöttem, akkor fogalmam sincs, mennyi volt a létszám, de szerintem tizedekkorák voltunk. Akkor kb. mindenki ismert mindenkit, most meg kb. senki nem ismer senkit. Igazi nagyvállalattá fejlődöttünk. Most már a kollégámtól meg kell kérdeznem, hogy te most melyik cég vagy, és hova fogsz számlázni, ez nekem már nem az egyébként, ahová jöttem. Azért kicsit rossz ez a szétdaraboltság, meg ugyanakkor központosítás is. Most már attól a kollégától az IT-ról, akivel eddig az ügyes-bajos dolgokat meg szoktuk beszélni, árajánlatot kell kérnem arra, hogy ezt mikor és mennyiért csináljátok meg. Szerintem nehéz lesz, sőt, nem is nagyon bízom benne, mert egészen más volt, amíg egy hajóban evezettünk, és azért segített, és egészen más lesz, mikor majd azért fog segíteni, mert vállalkozási szerződés köti. Tehát ez szerintem egészen más légkör. (Pali)

Nem mondom, hogy garázs cég, de tényleg egy 10-30 fő között mozgott az első két évben, és utána nőtte ki magát, és ennek nagyon fontos szerepe volt. Sokkal több összejövetel volt, mint a karácsony, rengeteg ilyen „üljünk le együtt sörözzünk” alkalom, és gyakorlatilag ezen keresztül ment az összes információszolgáltatás. Ennek nagyon komoly szervezeti szerepe volt régen. (Szandra)

A méretnövekedést a vállalatirányítás, folyamatszervezés és sztenderdizálás terén csak jelentős időhátránnyal követték a szükséges változtatások. Ez még inkább felerősítette a feszültséget a szervezetben, hiszen a cselekvések összehangolásának korábbi formái már nem működtek, és ezeket nem helyettesítették az új személytelen szabályozó mechanizmusok. A szervezeti kultúra ereje szükségképpen gyengült, mivel a személyes kontaktuson alapuló kölcsönös megegyezésekre egyre kevesebb tér nyílt, és ezért a szervezeti életvilág újratermelési folyamatai már nem tudtak zavartalanul működni.

Közben az életvilágot tehermentesítő személytelen koordinációs mechanizmus kialakítása késett, ráadásul Péter tipikus mikromenedzsmentet gyakorolt számos kérdésben (pl. a Mérnök karácsony szervezését illetően is). A növekedés okozta elszemélytelenedés patológiás hatásai a vállalati karácsonyon keresztül is megmutatkoztak, erről később esik majd szó.

V.1.3.5. Szakmakultúra: mérnök-elitizmus

A szervezeti kultúrát nyilvánvalóan meghatározza az, hogy a munkavállalók többsége mérnök. Ugyanakkor az interjúkban erről kevés szó esett – talán mert ezek a kulturális sajátosságok az interjúalanyok számára természetesen adott életvilágbeli háttértudás részét képezik, amelynek tudatosítása az interjúkon nem történt meg. Az eredmények első változatát elolvasó női Mérnök dolgozó hívta fel rá a figyelmet, hogy ez a téma nem jelent meg a dolgozatban.

Az interjúkban néhányszor az érzelmek háttérbe szorítását és a szigorú racionalitást kapcsolták hozzá a férfi interjúalanyok, míg a női interjúalanyok közül ketten mérnök-elitizmust említettek. A mérnök-elitizmus szorosan összefonódik a gender témakörrel: a nők azok, akik nem mérnökök, és így alacsonyabb rendű munkát végeznek és alacsonyabb értékű tudással rendelkeznek (a horizontális szegregáció tipikus esete). Egy női mérnök már más elbírálás alá esik. Ebből fakadóan az is jellemző, hogy időnként „megfeledkeznek” arról, hogy nők is dolgoznak a cégnél, pl. vállalati rendezvényeken csak a férfiakat szólítják meg.

V.2. Mérnökök karácsonya

A következőkben bemutatom azt, hogy hogyan telik a karácsony a Mérnök vállalatnál. Ezt egyrészt az események szintjén teszem, másrészt bemutatom azokat a jelentéseket, értelmezéseket, amelyeket a résztvevők tulajdonítanak az eseményeknek. Kiemelem továbbá azokat a folyamatokat, amelyeken keresztül a kulturális értékek, értelmezési minták, viselkedési normák, személyes én-identitások újratermelődnek. Egyúttal tehát arra törekszem, hogy az első két kutatási kérdésemet megválaszoljam a konkrét szervezeti jelenségek szintjén:

- Hogyan termelődnek újra a kulturális jelentések és normák, a személyközi kapcsolatok, valamint a személyes identitások a vállalatban a karácsonyi időszak alatt?

- Hogyan érinti a hatalom (szervezeti hierarchia és kontroll) és pénz (profit imperatívusz) ezeket az újratermelési folyamatokat?

A karácsonyt tágan értelmezem: az elemzést a karácsonyi időszakkal indítom, majd kitérek a vállalati Mikulás-napra is. Az alfejezet gerincét a vállalati karácsonyeste elemzése teszi ki, melynek két oka van. Egyrészt a kutatás időzítése ennek az eseménynek az elemzését tolta előtérbe inkább. Emellett azonban a megfigyeléseim és az interjúk alapján is arra jutottam, hogy a karácsonyt ez az esemény testesíti meg leginkább a munkavállalók számára, és a vállalati kultúraépítés, a közösség határainak megerősítése és a vállalattal való azonosulás megteremtésére irányuló menedzsment-tevékenységek is erre az alkalomra koncentrálnak.

V.2.1. A karácsonyi időszak

A Mérnök vállalatnál a karácsonyi időszak – azaz nagyjából a december hónap – kevésbé jelentős az ünnepre való készülés és hangolódás szempontjából. Leggyakrabban a **munkaterhelésen** keresztül jellemezték az interjúalanyok ezt az időszakot. A munkaterhelés intenzitása nem egyenletes a szervezetnél, a munkafeladat jellegétől és a megrendelő igényeitől függ. A számviteli és HR osztályon például mindig zsúfolt az év vége, részben az év végi zárás, részben a vállalati karácsony miatt, amit a HR szervez, a számvitel pedig könyvel. Így számukra a céges karácsony sajátos munkafeladatokat is jelent.

Ja, remélem, a karácsonyi bulit nem én fogom szervezni! Őszintén remélem. Az egy iszonyatos stressz így a végére, mert ráadásul év végén egy csomó adminisztratív kötelezettség van, mindig összejön minden. (Mirtill)

Erős hajtás van ilyenkor, borzasztó. Jövő héten könyvvizsgálat, akkor mindenki az utolsó pillanatban osztja-fosztja a pénzt. Szóval borzasztó. (Ilona)

A mérnöki, informatikai tevékenységgel foglalkozó részlegeken vagy az a jellemző, hogy a megbízónál vannak projekten karácsonyig, és nagy a leterheltség, vagy pedig kiveszik a szabadságaikat, mert a megbízónál szintén leállás vagy szabadságolás van. Ezek az irodák tehát a decemberi hetekben szinte üresek. Sőt, volt olyan is, aki arról számolt be, hogy a szabadságot kötelező kivenni.

Nekünk a december elég sűrű és sokszor nehezen jön össze, hogy még szabadságot kivegyünk, csúsztassunk, családdal picit többet legyünk, úgyhogy az mindig ilyen kapkodás, de az nem a cégen múlik, a cég profilján múlik, hogy milyen területen dolgozunk. (Tamás)

Azért kell kivenni [a szabadságot], hogy ne egy-két kolléga lófráljon itt bent, mert akkor nincs munka, azt lehet feltételezni, akkor csak parti van. Majd inkább januárban dolgozzanak rendesen, most inkább menjenek szabira. Ez az én megérzésem. (Ödön)

A női interjúalanyok említették elsősorban, hogy a karácsonyi időszakot feszítettebbé teszi az, hogy egyszerre két fronton kell megfelelni: a munkahelyen és otthon. Ez

részben utal a családon belüli munkamegosztásra: a nő feladata az otthon előkészítése az ünnepre (Vachhani és Pullen 2011); részben pedig amiatt is lehet, hogy a női munkavállalók elsősorban a nagy munkaterheléssel járó HR és számvitel területeken dolgoznak.

Gondoltam, hogy na, majd most ki tudom élni magam, sütök, főzök, tök sok időm lesz ajándékokat vásárolni, mert eddig nem ez volt a megszokás. Hanem rohangált az ember, mint a hülye. És ehhez képest meg voltak ezek az átalakulások, elvándorlások, ezért az utóbbi hétben már előtte rendszeresen este nyolc után mentem haza, és ez annyira lefárasztott és idegesített, hogy még nem vettem meg a karácsonyi ajándékokat, hogy Úristen, mi lesz. (Bori)

Ha most elképzelem azt, hogy milyen lesz, ha dolgozok, azért az picit más, mert azért ott sokkal hajtósabb lesz minden év végén. Őrült hajtás lesz otthon is, meg cégen belül is, hogy a kettőt, hogy fogjuk összeegyeztetni, tényleg, hogy fogok tudni én eljárni kóruspróbára, meg megsütni a sütit, meg feldíszíteni, takarítani, nem tudom, tényleg nem. (Mirtill)

A karácsonyi időszak jellemzése kapcsán a karácsonyi hangulat létét/nem létét igyekeztek leírni a munkavállalók, amelyhez a következő tevékenységeket kapcsolták: az iroda feldíszítése, ajándékozás a munkatársak között, közös evés-ivás. Ezekre a tevékenységekre kerestek példát, vagy ezeknek a hiányát fogalmazták meg, és keresték az okait, hogy vajon miért nem valósulnak meg.

A **karácsonyi iroda** képét a titkárságok környékén az ajándékos dobozok és üdvözlőlapok képe határozta meg inkább, ami a zsúfolt időszak térbeli leképeződését is adta. Ezen kívül a kollégák asztalán itt-ott felfedezhető volt egy-egy Mikulás, vagy karácsonyi bögre, naptár, néha megjelentek sütis dobozok az asztalokon. Az irodák feldíszítése nem kifejezetten jellemző a vállalatnál, annak ellenére, hogy ezt említették a legtöbben a karácsonyi hangulat kellékeként. A szubkultúrák közötti különbség is lecsapódik a karácsonyi iroda képében. Az Info Kft-nél volt karácsonyfa, amely a szorosabb közösséget, együttlétet, valamint a vezető odafigyelését szimbolizálta a munkavállalók számára. A számviteli és marketing osztályon, amellyel egy emeleten volt Péter irodája, kifejezetten az ő kérésére egy adventi koszorú volt az előtérben.

Gyakorlatilag csak a vállalati karácsonyi este az, amiben ez kifejeződik. Pl. nálunk az ágazaton, most már jövő héttől nagyon kevesen fognak dolgozni. (...) úgyhogy az ünnepi hangulat, ami a cégnél kialakulhatna, akkor már nincs itt senki. (Róbi)

Tényleg kettős dolog, hogy nekem lehet, hogy tetszene, hogy lenne ez a hangulati elem, és amikor elmegyek mellettük, akkor jó lenne arra gondolni, de ugyanakkor (...) nem véletlenül nincs, hiszen egy ekkora férfitársaság ezt eredményezi, hogy összességében nincs akkora igényünk rá, hogy tegyünk érte. Tehát nincs. (Pali)

Részben a szabadsággal/projektekkel magyarázzák azt, hogy miért nem alakul ki karácsonyi hangulat a munkahelyen, részben a férfi-többséggel, vagyis a díszítést és ezzel a hangulatteremtést női szerepként fogják fel (lásd Vachhani és Pullen 2011). Ez a karácsonyi parti szervezésében is visszatükröződik majd, ahogy azt később látni fogjuk.

A spontán **ajándékozás** a munkavállalók között esetleges. Konkrétumként két olyan esetet meséltek el, amikor a vezetőtől kaptak ajándékot. Ennél meglepőbb, hogy az egyik mérnökcsoportnak a takarítónő tett Mikulást az asztalára. A vállalat hivatalosan a karácsonyi parti keretében ajándékozza meg a munkavállalókat, erről később esik szó.

Az ajándékozás másik iránya a cég által az üzleti partnereknek küldött ajándék, illetve üdvözlőlap. Ezeknek a kiküldése a titkárságot illetve a vezetőket érinti, a többi munkavállaló nem találkozik velük. A 2012-es évben az ajándékcacskókban Mérnök bort, bonbont és törölközőt lehetett találni. Ezekhez az ajándékokhoz kalkulatív módon viszonyul a cégvezetés, nem szimbolikus, hanem stratégiai jelentőséget tulajdonít nekik. Csakúgy, mint azoknak az üzleti ajándékoknak, amelyeket a Mérnök vállalat vezetői kapnak a partnerektől. Ezeket egyébként a tombolába szokták felajánlani.

Alapvetően nyilván azok az emberek, akik kapcsolatban állnak az ügyféllel, javaslatot tesznek, hogy az adott budgetből, mondjuk prioritizáljuk az ügyfeleket, hogy ki az, aki legnagyobb csomagot kap, ki az, aki kisebbet, ki az, aki a legkisebbet, ki az, aki csak üdvözlő e-mailt kap és ki az, aki nem kap semmit adott esetben. Ennyi a szofisztikáltsága. - És akkor az alapján prioritizáljátok, hogy ki hoz több bevételt vagy ki a hosszabb távú stratégiailag vagy...? - Nem feltétlenül, szerintem ennél sokkal komplexebb. A sales az nem tudomány, viszont lehet módszeresen csinálni benne sok mindent. Pl. előfordulhat, hogy egy cégben olyan embernek adsz nagyobb ajándékot, aki effektív üzleti potenciállal nem rendelkezik feléd, de mondjuk segíteni tud abban, hogy nagyobb üzleti potenciállal rendelkez, mondjuk pl. a vezérigazgatói asszisztens, aki elintézi azt, hogy be tudj menni a vezérigazgatóhoz beszélgetni. (Detre)

Ezt azóta viccesen úgy szoktam megfogalmazni, hogy húzzuk le azt a beszállítót a QM-ben a beszállítói listáról, aki nekem karácsonyra nem küldött képeslapot vagy nem hozott ajándékot. Mert akkor a cégnél valaki mást akart korrumpálni, nem engem. (nevetés)(Péter)

Az üzleti ajándékok – bár nem személyesek – azért mégis hordoznak üzenetet: a tisztelet kifejezésének eszközei, továbbá az általuk közvetített elismerés egyben kötelezettséget is jelent a másik fél számára: az ajándékot (és a jóindulatot) a reciprocitás jegyében viszonzni kell (Lemmergaard és Muhr 2011). Péter tréfás megjegyzése jól tükrözi az üzleti ajándéknak azt az ambivalens tulajdonságát, hogy bár az ajándékozás legális, mégis minden ajándék befolyásolni is akar egyben (Lemmergaard és Muhr 2011). Ezért a vállalatnál szabály rögzíti, hogy mi az a maximális értékhatár, ameddig az ajándék elfogadható.

Karácsonykor jellemzőbb a közös **evés-ivás**, ilyenkor gyakrabban hoznak a kollégák süteményt, mézeskalácsot. A számviteli osztályon egy kis karácsonyi koccintáson is részt vettem, ahol a vállalat által termelt borokat kóstolták a kollégák. Ezek inkább spontán, semmint szervezett események. Más részlegen ilyesmiről nem számoltak be.

V.2.2. A Mikulás ünnepség

A karácsonyi időszakban kerül megrendezésre a Mikulás ünnepség, ami Magyarországon december 6-ára esik, a vállalat pedig egy ehhez közeli időpontban

tartja. A Mikulás figurája összekapcsolódik a karácsonyi ünnepkörrel, de nem kötődik olyan szorosan a Szentestéhez, mint az angolszász országokban. Megjelenése, az alakjához kapcsolódó morális tulajdonságok viszont hasonlóak, ahogyan az is, hogy ajándékot oszt és kívánságokat teljesít. A Mikulás ünnepség inkább kisgyermekes családoknak vonzó esemény. A többi kolléga számára érdektelen, nem is tudtak semmilyen részletet vagy élményt ezzel kapcsolatban megosztani. Az ünnepség munkaidőben van, de péntek délután, amikor amúgy is alacsonyabb a munkaintenzitás. A gyerekek csomagot kapnak, van, aki nem jön el, csak a csomagot kéri, ez is egyfajta juttatás a családoknak.

A Mikulás évek óta ugyanaz a munkavállaló, aki egyébként a Fejlesztő ágazatnál dolgozott, és 2013-tól az ágazat insourcing-ja következtében az Előd vállalat munkavállalója lett. A Mikulás arról számolt be, hogy viselkedését, identitását nem befolyásolja az, hogy a vállalat Mikulása, ez a mikulásság lényegén nem változtat. Az interjúalanyok értelmezésében a Mikulás ünnepség egy szolgáltatás a vállalatnál dolgozó szülőknek, a rendezvény és az ajándécsomag egy juttatás, vagy a vezetők ajándéka. A vezetés explicit módon nem szól bele abba, hogy a Mikulás milyen értékeket, normákat képvisel. Ugyanakkor a gyerekek viselkedése kontroll alatt van – a szülő nem engedheti meg, hogy a gyerek szemtelenül vagy tiszteletlenül viselkedjen a kollégájával, illetve a kollégái előtt. Ilyen értelemben rejtett szinten mégiscsak megvalósul egyfajta magatartásszabályozás, amely a vállalati közeg miatt alakul ki. A Mikulás-szerep betöltését ez meg is könnyíti, hiszen a szülő nem engedheti meg azt, hogy a gyerek megkérdőjelezze a Mikulás valóságát.

Sokkal egyszerűbb, mint az utcán, itt ellenőrzött körülmények között vagyunk, úgy értem, nem kint kéne állnom az utcasarkon, félig hülyére fagyva és akkor minden harmadik gyerek megdobálna hógolyóval, érted, ez csak könnyít a dolgon. Tehát semmi, a szülő szempontjából egy kis segítség, hogy megdicsérem valamiért. (...) - És miért tart a cég Mikulás ünnepséget? - Erre azt mondja a cég, hogy ez egy családbarát cég és akkor úgy gondolják, hogy ez belefér a családbarátságba, és egyébként ez igaz. (...) Hát egy szolgáltatása a cégnek. - És értéket közvetít? (...) nem feltétlenül gazdaságira gondoltam, hanem erkölcsire. - Nem, az már rajtad múlik, hogy éled meg, szerintem. Tehát neki nem volt olyan elvárása, hogy akkor mit tudom én, erre tanítsd a gyereket vagy arra, nem is lehet. Ez egy egyszerűbb képlet annál, nem hiszem, hogy a cégvezetésnek ez célja. Ez, hogy írjuk le, hogy mi a rossz és mi a jó, ez mondjuk az én ötletem volt, mert ha belegondolsz, ha ennyi nincsen, akkor miről szól az egész. (Mikulás)

Hancock (2013) felhívja a figyelmet arra, hogy a Mikulás önazonosságának elismerése azonban nem adott, hanem attól függ, hogy a Mikulás képes-e arra, hogy ezt kivívja, és igazi Mikulássá váljon. Az ezt célzó gyakorlatok három olyan csoportját azonosította, amelyek a mikulásság mint interaktív szolgáltató tevékenység lényegéhez tartoznak: a performatív, a megismerő (epistemic) és az etikai gyakorlatok (Hancock 2013). Ezek a

technikák a vállalati Mikulás tevékenységében is felfedezhetők, amelyeket a következőkben tekintünk át.

A **performatív gyakorlatok** közé tartozik az, hogy a Mikulás piros ruhát ölt, műszakállat ragaszt, esetleg kitömi a pocakját. A vállalati Mikulás erre kisebb hangsúlyt fektet, de természetesen ő is beöltözik, van műszakáll, puttonya. Amint ez megtörténik, Mikulássá válik, és nem engedheti meg magának, hogy bármilyen, érzelmileg felkavaró esemény kizökkentse a szerepéből (Hancock 2013).

Mindig féltünk, hogy felismer [a kislányom]. Nincs két téli cipőm az a helyzet, főleg olyan, amit csak Mikuláskor hordok, és a cipőmről megismert. És tudtam is, hogy ez probléma, de nem tudom hová tenni. Úgyhogy ott állt a kislányom a sorban, ő öt éves, meg ott volt a másik kettő is, de azok kisebbek, és mondja az anyjának, te anyu, olyan a hangja, mint apának, meg hát a cipője is. Kérdezzük már meg holnap apát, hogy esetleg nem ő öltözött-e be Mikulásnak, de nem kérdezte meg soha. Úgyhogy ennyi. Mire oda ért, jó nem ismert meg, kértem mondja meg, ki az, akkor egyszer a gyerek aztán mondta: ez nem apa, mert apa biztos megismerne. Na, mindenesetre jövőre már nem vállalom be a saját gyerekemet. (Mikulás)

A vállalati Mikulás fontos feladatának tartja, hogy „műsort” adjon, szórakoztató legyen, képes legyen a figyelmet fenntartani. A „szolgáltatásnak” ez a része nem csak a gyerekeknek, hanem a szülőknek is szól.

És aztán eljött a nagy nap. Amikor még csak annyi volt, hogy gyülekeztek itt a szülők fönt, akkor beöltöztem, sikerült jó hangulatba kerülnöm, most itt nem vegyi anyagokra kell gondolni, csak szóval rákészülök lelkileg. Akkor bement az, aki az egészet szervezte, énekeltek, akkor erre én bementem nagy puttannyal. Ja, a cég előtte mindenkinek csinált egy csomagot, volt itt nagy puttonyom is, meg egy kézikocsim, mert nem értem már el benne, akkor volt extra ajándék az éneklők, szereplők, aki játékos volt, aki készült. És akkor bementem és elkezdődött egy ilyen interaktív Mikulás humorizálás is. Ilyen kis herceges, hogy gyerek, hogy örül, hogy érti és akkor a felnőtt is örül, hogy érti és nem ugyanazt értik persze. (Mikulás)

A mikulásság lényegéhez tartozik továbbá egyfajta mindentudóság, transzcendens tudás birtoklása a gyerekekről (**megismerő dimenzió**) (Hancock 2013). A vállalati Mikulás számára ezt a tudást a Mikulás-könyv hordozza. A szülők levelet írnak a vállalati Mikulásnak arról, hogy miért dicsérheti, illetve szidhatja meg a gyerekeket, valamint fényképet is küldenek.

Én így gondoltam jónak, végül is a Mikulás is egy nevelési tényező. Úgyhogy írják meg a szülők, hogy mi az, amiért szeretnék, hogy megdicsérjük a gyerekeket, hogy mondjam nekik, hogy ne firkáld a falat szép öcsém, vagy valami; és egy fényképet küldjenek, hogy tudjam azonosítani, hogy tényleg úgy tűnjek, mint aki nagyon rálát a gyerekek életére. A küldött anyagot egy táblázatba szedtük, kívágtuk, beragasztottam a varázskönyvembe. Komolyan! Nehéz a varázskönyv. (nevetés) (Mikulás)

Az eredeti Mikulás-könyvet sajnos nem állt módomban tanulmányozni, mert elveszett, viszont a 2011 és 2012-es anyagokat igen. A fényképeken a gyerekek általában szépek, mosolygósak, amiben a fénykép által megjelenített valósághoz való viszonyunk is tükröződik (bővebben lásd Sontag 1977). A gyerekek jellemzése arra koncentrál, hogy milyen tevékenységeket tudnak már önállóan elvégezni, miben kell még fejlődniük, melyek a jó és rossz tulajdonságaik, illetve szokásaik. A dicséretet többnyire

valamilyen teljesítményhez kötődnek: sporteredmények, tanulási eredmények, az otthoni házi munkában való részvétel. A szidás az önállótlanagra, hisztire („*ordít, ha valami nem az akaratának megfelelően történik*”), testvérharcra, verekedésre vonatkozik. Előfordul valamilyen károkozás vicces megjelenítése. Kritikus pont az alvás és a hiszti, ezt több szülő is említi, ezen kívül a változatos étkezés jelenik még meg. Ezek tipikusan azok a problémák, amelyek a gyermek hétköznapi „kezelhetőségét” nehezítik meg. Mennyiségre a dicséretnek dominálnak.

A Mérnök vállalatban a Mikulás az **etikai dimenziót** tartja a legfontosabbnak saját hitelessége, valamint a Mikulás-ünnepség vállalati funkciója szempontjából. Karakterének része még a hagyományos büntető-jutalmazó szerep (lásd Rippin 2011). Foglalkozása eredetileg tanár, vélhetően az ő személyes beállítottsága is hozzájárul ennek a szerepnek a fenntartásához, ugyanakkor ez korántsem áll távol a hagyománytól. A gyerekekről szóló leírásokban megjelenik egyfajta teljesítményorientáltság, amely részben a Mikulás eredeti kéréséből fakad (nevelési tényező), de a szülők reakciója ezt még inkább elmélyíti. A Mikulás beszámolója alapján az elvárások, jó és rossz magatartásminták mélyen a társadalmi kultúrában gyökereznek, természetes módon adóttak, az életvilág meg nem kérdőjelezett háttértudásából táplálkoznak.

Tehát azt kérdezed, hogy az etikai kategóriát ki állítja fel, hogy mi az, amiért megdicsérhetjük a gyereket. Tehát, hogy mi az, ami jó és mi az, ami rossz. (...) Ezen a szinten még teljesen egyértelmű. Nincs olyan, amin el kell gondolkodni, hogy ez most jó-e vagy nem. Isten szerint ez jó-e vagy nem jó. Az, hogy ő egyedül öltözik, az lehet, hogy hit szempontjából, vagy Isten szempontjából nem brutális kategória, de mégis csak jó, mert az ő kitartása, meg az ő akarata, mert mégis csak ő rajta múlik minden. (...) Soha nem kaptam olyat az elmúlt öt év alatt, hogy olvastam és azt mondtam, hogy na hát, ezért nem megdicsérni kéne, hanem jól el kéne küldeni a francba. Érted, mindig annyira egyértelmű. Volt olyan, hogy biztos vagyok benne, hogy egy átlagos gyerek, és akkor volt hozzá egy sor, hogy ezért meg lehet dicsérni, és ha vendégek jönnek, akkor viselkedjen így, és hát ő még nem volt három éves. Na de ez a szülőről szól, hogy milyen ember, ismerjük a szülőt is, nem nevezzük meg, csak hát ő ilyen teljesítményközpontú maximalista ember, valószínűleg a gyereket meg fogja idomítani az elvárásaival. (Mikulás)

A nevelés mellett azonban legalább ilyen fontos számára a gyerek-központúság, és e két cél ellentmondására (Hancock 2013) itt is találunk példát. Ehhez kapcsolódóan a következő tulajdonságokat emelte ki: szereti a gyerekeket, ajándékoz, látja a gyermeket a hétköznapijaiban és a jutalmat valami konkrét dologért adja, ami a fent említett „mindentudáson” alapul.

Aki az embereket szereti, a gyerekeket nagyon szereti, szerintem semmi különösebb nem volt. (...) Az, hogy te tudsz róluk, hogy foglalkozol velük, hogy ő érezheti azt, hogy ő nem azért kapott egy csomag finomságot, mert Mikulás napja van, hanem azért, mert ez a Mikulás tudja rólam, hogy én segítek, anyának mondjuk. Tehát, hogy valamennyire a számon tartás, én tudom, hogy ez nem igazi, tehát, hogy ez a szeretethez csatlakozik, nem hozzám, semmi különösebb, ennyi. (Mikulás)

A vállalat méretének változásával viszont a Mikulás ünnepség minősége is átalakult. A vállalati Mikulás ehhez kapcsolódóan szintén az elszemélytelenedésről, egyfajta

tömegtermelésről számolt be. Egyre nehezebb számára valódi kapcsolatba lépni a gyerekekkel és a szülőkkel egyaránt. Ezen kívül a kontrollt is nehezebb megtartani.

Aztán, amikor gyarapodott a gyereklétszám, akkor az nem volt túl nagyszerű, mert ugye, ha egy gyereket húsz percig leköt, akkor már jó gyerek, akkor ügyes vagy és akkor ott Chicago volt, probléma volt a fegyelmezéssel. Az már valószínűleg nem sikerült jól, amikor úgy éreztem, hogy ez már nem jó. De az idei az már minden korábbi évek tanulságait feldolgozó alkalom volt, melynek során párhuzamosan a Mikulás tevékenységgel kézműves tevékenység is folyt, ami lefoglalta a gyereket. Meg tudod, hogy szerepelnek a gyerekek, a negyvenedik hull a pelyhes az azért már kicsit karcol, de ugye amikor a saját gyerekeimnek örülök, akkor még csak meghallgatom és ugye a szülőknek erről szól, hogy látják a gyerekeiket (...). Tehát valamennyire a szülők felé szolgáltatás emiatt. (Mikulás)

De a Mikulás panasz nélkül végig nyomta az összes gyereket. Tehát ott elbeszélgetett vele, jöttek a gyerekek sorba, szerbusz, izé...(nevetés.) Az úgy jó pofa volt, az végig nyomta teljesen. (Roland)

Összegezve a Mikulással való találkozásnak van egyfajta évértékelő, az egész évre visszatekintő funkciója, mind a szülő, mind a gyermek számára. A vállalati Mikulás ünnepség a szórakoztatás mellett egy olyan reflexív teret nyit, amely a szülők számára lehetőséget ad a nevelés szempontjából hatékony magatartásminták azonosítására, nevelési céljaik megfogalmazására, a gyermekek számára pedig megteremti a normakonform cselekvések iránti motivációt (vesd össze (Habermas 1981, 170). A vállalat a Mikulás ünnepségen keresztül tehát részt vállal az életvilág újratermelésében, de – szemben a karácsonyi partival – itt nem dominál a vállalati teljesítmény, a vállalati kultúra szempontjából fontos értékek közvetítése.

V.2.3. A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei

Ebben az alfejezetben azt tekintem át, hogy a vállalati karácsonyestnek mint rituálénak milyen ismétlődő forgatókönyvi elemei vannak, ezekhez milyen szimbólumrendszer kapcsolódik és milyen jelentésrétegek tapadnak hozzá.

A Mérnök vállalat megalakulása óta tart karácsonyi ünnepséget, amelyre nagy hatással voltak az Előd vállalat hagyományai, valamint a tulajdonos elvárásai. Bár a szervezés a HR feladata – legalábbis amióta van HR munkatárs, illetve osztály a cégnél – de minden évben szoros egyeztetés zajlik Péterrel. A karácsonyi parti általában az utolsó munkanapok egyikén van, ami a tulajdonos tudatos döntésén alapul. Az egyik indok, hogy a tartós kiküldöttek is részt tudjanak venni rajta, akik ekkorra már biztosan visszatérnek az országba; a másik indok, hogy minél közelebb legyen a Szentestéhez, és ezáltal valóban karácsonyi hangulata lehessen. Este 7 óra körül kezdődik, és hajnalig tart. A forgatókönyv minden évben hasonlóan alakul, apró változtatásokkal: a vezetők köszöntik az érkezőket, az első programpont a vezetői beszéd, azután díjak és ajándékok átadása, vacsora, zene és tánc, közben tombola, majd ismét zene és tánc. A karácsonyi partira minden munkavállaló hozhat magával valakit, ez általában az aktuális pár, de

előfordul testvér, barát, barátnő, felnőtt gyerek és exek is. A 2012-es rendezvénynek kb. 630 résztvevője volt, a korábbi évekről nem áll rendelkezésemre adat. A Mérnök karácsonynak nagyon fontos szimbolikus eleme a helyszínválasztás, ezért ennek a bemutatásával kezdjük.

V.2.3.1. Külcsín: helyszín és megjelenés

A karácsonyi parti **helyszíne** hagyományosan minden évben valamilyen elegáns, exkluzív épület. A konkrét helyszín az évek során folyamatosan változott a vállalat növekedésével együtt. Az interjúkban a következő korábbi helyszíneket nevezték meg: Akadémia könyvtára, Magyar Kulturális Alapítvány Intézete, Gellért Hotel, Budai Vár, Természettudományi Múzeum. Az első években a fényképek alapján valamilyen elegáns étteremben voltak a karácsonyi vacsorák. Az utóbbi két-három év Mérnök karácsonya a New York Palotában volt.

A helyszín kiválasztására Péter nagy hangsúlyt fektet. Az elegancia fontos szempont számára, ő is és vezetőtársai is úgy fogalmaztak: olyan helyszín kell, ahova nem mindennap jut el az ember – vagyis a vállalat átlagos munkavállalója. Elmondása szerint mindig törekszik arra, hogy a legjobb minőséget kapják ilyenkor az emberek.

Az emberek általában ennél szerényebben ének, a céges karácsony legyen különleges. (Péter)

Mindig olyan helyeken vannak ezek, ahova azért az év során nem jutunk el, mert egyébként nem abban a környezetben mozgunk. (...) mégis csak akkor ott van egy hangulat, van egy elegancia, van egy... és nyilván ehhez tartozik egy szolgáltatás ott, egy koreográfia, ez ad egyfajta arcot az egésznek. A cég értékei is ott úgy látszanak, amikor tényleg meg kell köszönni a kollégáknak az egész éves munkát, akkor erre a cég odafigyel. (...) Hát a komolyság, az, hogy fontosnak tartjuk ezt, és tényleg egy komoly helyszínt, egy komolyan megszervezett szolgáltatást nyújtunk, és ezért is kérjük, hogy a kollégák is úgy érkezzenek, hogy emeljék ennek az egész rendezvénynek a meghittségét, a fényét, a színvonalát. És azon gondolkodom, hogy ugye a nagyságot, meg az erősséget tükrözik ezek a dolgok, de szerintem a karácsony nem erről kell, hogy szóljon, inkább mégiscsak az, hogy azért szép legyen, méltó legyen a céghez, de nem hiszem, hogy az erőnket szeretnénk ezzel kimutatni, mert azt nem hiszem. (Ferenc)

Az elegáns helyszínválasztással Péter a szerinte lebecsült mérnök értelmiségi lét ellensúlyát is szeretné megadni egyben. A helyszínválasztás mögött a tulajdonos részéről van egyfajta felsőbb társadalmi rétegbe való emelési szándék, tehát a Ferenc által elvetett erődemonstráció mégsem annyira nagy félreértelmezés. Sőt, arra, hogy ez az employee branding része, néhány interjúalany is ráerősít.

(...) kicsit próbálja lekövetni, hogy nőtt a cég, és mekkorák vagyunk, meg eladni ezt az image-et, hogy sikeres a cég. (...) [Korábban] nem kellett ez, hogy az embereket így tartsuk meg, hogy ajándékokat adunk, meg nagy királyok vagyunk. Ez valahogy jött is magától, meg az Előd vállalatától. Akkor a Péternek jött, hogyha ők, akkor mi is, és ekkorára fajult, hogy a Boscoloban vagyunk. (...) Ha azt akarnák, hogy az emberek nagyon jól érezzék magukat, akkor lehet, hogy nem feltétlenül ezen kellene legyen a hangsúly. De hát, ha ez a cél, hogy tényleg elkápráztatni egy picit, akkor ez az az eszköz. (Mirtill)

Az egyik interjúalany mindezt arra vezeti vissza, hogy a magyarokra jellemző az „egyszer legyünk urak”, vagy „mulassunk úgy, mint az urak” mentalitás. Eszerint a karácsonyi parti magas színvonala mögött társadalmi nyomás is van.

Elégé nívós hely volt. Úgyhogy meglepődtem, hogy hűha, nem rossz. Érdekes, hogy a magyarok mennyivel elegánsabb körülményeket teremtenek összeállítva a németekkel. Itt kicsit több pénzt költöttek rá.(...) Lehet, egy kicsit rosszmájú vagyok, hogy a magyarok egy kicsit ilyen... kivagyisabbak. Akkor mi ezt így gondoljuk, hogy ez jár. Rágondolva a vezetőkre ez annyira nem jellemző. Hanem inkább az osztálytársadalomra, nyilván ők se fognak kilógni, ha az összes magyar jól menő cég ilyesmi helyre megy, akkor ők se fognak egy bowling bárba menni karácsonyozni, tehát azért gondolom, hogy az egész magyar osztálytársadalmi kivagyiság jelen lehet akár még ebben a különbségben a németek meg a magyarok között. (...) Megmutatom, hogy van rá pénzem, hogy megengedhetem magamnak, holott egyébként [nem], és ez már inkább az alacsonyabb társadalmi rétegekben fedezhető talán inkább fel. Igazából nem engedhetné meg magának, csak a látszatot igyekszik fenntartani. De ez erősen elkülönítendő attól a céges rendezvénytől, ahol valóban van rá keret, csak ott is valamilyen formában megjelenik ez a kivagyiság. (Ödön)

Az interjúalanyok számára az elegáns helyszín és a hozzá kapcsolódó szolgáltatás azt jelenti, hogy fontos, hogy karácsonykor „megadjuk a módját”, vagy a vállalat „megadja a módját”. Ezek nagyon gyakran visszatérő kifejezések. Humorosan mutatja be ezt a következő idézet:

Kérdezted, hogy a feleségem miért nem [jön el], ő például nem szereti a rongyrazást, és hogy miért nem osztják szét azt a pénzt. Hát én meg úgy vagyok vele, hogy ennyit az embernek igen, engedjük el egy kicsit magunkat. Más volt a szemléletem nyilván a szocializmusban, ott az ember a kollégáival együtt volt egész nap. Most is, de másképp szemlélem a világot. Tehát szerintem jó, és igenis legyen [vállalati karácsony]. Húzzunk bele, félig berúgni kidobott pénz! (nevetés)(Jenő)

Péter a helyszínhez kapcsolódóan egy teljesítmény-motívumot is beemelt a jelentésrétegek közé: ha a munkavállalótól magas teljesítményt vár el a vállalat, akkor a vállalat is nyújtson magas színvonalat a karácsony megszervezésében és megfordítva, a helyszín egy olyan profizmust szimbolizál, amelyet a munkatársaktól is elvár a hétköznapi életben. Péter megfogalmazásában a Mérnök karácsonyban a vállalati értékrend is tükröződik (szakmai profizmus), kritikai megfogalmazásban pedig ezen a síkon a vállalati karácsony a teljesítmény-orientáció kifejeződésévé is válik egyben. A „kivagyiságot” Péter kényeztetéssé finomítja.

Az, hogy a New York Palotában van, nem máz? - Nekem egyébként értéket jelentett a New York, nem biztos, hogy a mázat, ahogy meg volt csinálva. Fontos, hogy ugye azt kérjük a kollégától, hogy mindig 120%-on teljesítsen, vagy legalábbis minőségben csak a professz... ugye nem véletlen, hogy az első értékünk a professzionalitás, és a New York Palota és az ottani szolgáltatás egy professzionalitás. Tehát, hogy igen, mi is ezt várjuk el, amit ott, nekünk is ezt kell csinálni, amit egyébként most egyszer egy évben kapunk. Én ezt kényeztetésnek hívom, tehát néha az ember kényeztetheti magát. Nem magunk mutogatjuk, mert végülis ügyfeleket nem hívunk rá általában, tehát a legfontosabb, legnagyobb ügyfelek vezetőit, egy-két vendég néha van évente, vagy, mert stratégiailag gondolkodunk vele, vagy fontos, hogy a cég szellemisége, hangulata átmenjen. Ha fontos, akkor van vendég, de egyébként nincs vendég, miután magunknak csináljuk, nem biztos, hogy magamutogatás. Nem, nem éreztem ezt annak, meg nem is érzem ezt most sem annak, mikor gondolkozok rajta se. (Péter)

Ennek a teljesítmény-motívumnak az egyik iránya a munkavállalói interjúkban is megjelent: a vállalat azért áldoz ennyit a céges karácsonyra, mert ezzel köszöni meg az

egész éves munkát. A „köszönöm”-höz kapcsolódnak még más szokások is, amelyekről majd később számolok be.

A helyszínhez szorosan kapcsolódik az, hogy milyen **megjelenést** vár el az alkalmazottaktól a vezetés. A vállalati karácsony jellemzésekor az elsők között említették az interjúalanyok, hogy elegáns helyszínen és elegáns öltözetben zajlik az esemény, és ettől válik ünnepélyessé, ez emeli ki a hétköznapi sorából.

Igazából mindig is egy kis elit nap volt ez a kollégáknak, ugye mindenki igazából csavarhúzóval kúszott, mászott, üzembe helyezett, és ilyenkor öltönyös partin jó volt látni a kollégákat, hogy mindenki kicsípve, helyes partnerekkel, szép ruhákban megjelennek. (Bálint)

Hát alapvetően nem hétköznapi ruhában mész oda, ahogy normálisan, nem is hétköznapi gondolatokkal. Tehát nem beések a karácsonyi vacsorára, mint ahogy egyébként beések reggel a céghez, hanem valamilyen szinten az ünnep közeledtével, mindenki próbál hangolódni ilyen közegben. Azért nem is egyszerű sokszor, de, hogy az ott általában az utolsó munkanap, és utána valami jön, valami elkezdődik és valami véget ér. (Attila)

Maga a felöltözés egy olyan rítus, ami egyben a vállalati karácsonyra való felkészülés, hangolódás része is: nem csak a ruhát, hanem egy más hangulatot, beállítódást vesz magára a résztvevő. Az ünnepi ruha egyfajta jelmez, maszk is: a munkavállaló azzal, hogy a Mérnök vállalatnál dolgozik, egy pillanatra beléphet az elitbe. Valójában azonban ezt nem engedheti meg magának – hiszen nem minden nap jut el egy ilyen helyre –, ez nem válik az önazonosságának részévé, csak mint Mérnök munkavállaló. Így a szervezethez való tartozás a helyszínen és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatáson keresztül egy olyan ideiglenes identitást, szerepet kínál az alkalmazottak részére, amely kellőképp vonzó, ugyanakkor a vállalat falain kívül a hétköznapi életben gyakorlatilag elérhetetlen.

Ennek a maszknak a leleplezéséről szólnak azok az értékelések, amelyek „kivagyiságról”, „rongyírásról” vagy „színlelésről” szólnak. A ruhával elvárásokat is magukra öltenek a munkavállalók: az eleganciához tartozik egy viselkedésforma, ami összeadódik azzal, hogy a karácsony a szeretet ünnepe. Az, hogy a szeretet kimutatása csak erre az időszakra korlátozódik, természetesen gyakran megfogalmazódó kritika. Egy vállalati karácsonyon ennek a plusz jelentésrétege az, hogy illik kedvesen és úriember, úrihölgy módjára udvariasan viselkedni minden kollégával, akikkel egyébként nem rokonszenves a viszony.

Úgy érzem, hogy kicsit színlelt az egész: mindenki nagyon kis csinosan, ok, persze, ez hozzátartozik, és akkor mindenki szeret mindenkét abban az időben, ez azért a hétköznapi életben nem biztos, hogy így van. (Rita)

A ruhaviselet annyira fontos kulturális elem, hogy bár a HR osztályra érkeznek ennek megváltoztatására irányuló javaslatok más kultúrából érkező munkatársaktól, ezeket a HR blokkolja.

A karácsony meg pont azért tetszik, mert egy elegáns dolog, és megvan a maga kis lelkivilági hangulata. Egyébként volt már arra próbálkozás, egy-egy kolléga felvetette, akik egy másik szervezetből jöttek át hozzánk ideiglenesen, hogy miért nem tartunk farmeros karácsonyt, mert ugye ekkora létszámnál találni egy impozánsabb helyet, azért nem könnyű feladat, és sokkal olcsóbb lenne meg lazább. Igazából ezt a kérést, felvetését a kollégának nem jutattam el még Péterhez, ez mondjuk három éve volt. (...) Nem, mégpedig azért, mert, ahogy én látom, a kollégáknak is egy jó dolog, mert felöltöznek. Tehát egy szoftverfejlesztő bejön egy farmerba, ingbe, ha olyan van, egy pólóba, de itt más. Itt szerintem meg kell adni a karácsonynak a módját, a másik pedig az, hogy tényleg a köszönet, és öltönyben is lehet jól bulizni. Meg a nő akkor egy kicsit máshogy nő. Úgyhogy én ezt a fajta hangulatot nem szeretném elvenni, aztán lehet, hogy Pétertől, ha jön az igény, akkor nincs mese, akkor nem így lesz, de szerintem ezt ő is így szereti. (Zsuzsi)

A karácsony külsőségeiben való megjelenéséhez hozzátartozik a **díszítés**. A Mérnök vállalatnál azonban erre alig fektetnek hangsúlyt. A hotel előterében volt karácsonyfa, a folyosókon karácsonyi díszek, de ez a hotel döntése volt. Azokban a termekben azonban, ahol a karácsonyi parti zajlott, semmilyen karácsonyi díszítés nem volt, mint ahogy egyébként a vállalati irodákban sem volt ez jellemző. A korábbi években, amikor ültetett vacsora volt, az asztalon előfordult karácsonyi díszítés. Az, hogy ne legyen karácsonyfa, Péter kifejezett kérése a szervezők felé. Erről így számol be:

Pl. tiltakoztam régen az ellen, hogy legyen karácsonyfa. (...) Idén sem volt, mert már hozzászoktak, hogy tiltakozom és most meg eljutottam már oda, hogy tulajdonképpen jó lenne, ha lenne. Egy máznak véltem a karácsonyfát, történelmileg nem is volt az 1870-es évekig vagy meddig, és egy félrevezető máznak érzem, hogy arra van időnk, hogy még a karácsonyfát földdísziítsuk, megvegyük, megcsináljuk, minden, de arra lehet, hogy nem volt időnk, ez tartott két óráig, hogy két órát ugyanaznap játszunk a gyerekekkel. És egyre inkább azt látom, hogy tényleg a nagyon sok tulajdonunk rabja vagyunk, ami egyre több időt és időt rabol tőlünk. Csak egyvalamire nem jut idő: a másokra, az emberre. (Péter)

Péter tehát a karácsonyfa-ellenzését a tulajdontól, tárgyi javaktól való függésre vezeti vissza, ami gátolja abban, hogy az idejéről szabadon döntsön. A karácsonyt illetően ehhez hasonló kritika az ajándékvásárlás kényszeréhez kapcsolódik. A tulajdontól való függés említése ugyanakkor mindenképpen figyelemfelkeltő, ha épp a vállalat tulajdonosa mondja! Különösen a HR és a controlling emeli ki, hogy Péter még mindig kézivezérléssel irányítja a vállalatot, és bár látszólag szeretné átadni az irányítást, amelynek a strukturális feltételeit meg is teremtette, a gyakorlatban még nem sok változás történt e téren. Úgy gondolom, hogy a karácsonyfa egy vetítési felület, amelyet az ünnep által nyitott reflexiós tér kínál fel, valójában Péter számára magától a vállalattól való függés okoz problémát a hétköznapiakban. Erre a vezetői beszéd kapcsán is látunk majd példát, közvetlen munkatársai pedig arról számolnak be, hogy Péter rengeteget túlórázik (és vele együtt ők is). Időhiányként fogalmazódik ez meg, de a lényege a személyes, spontán kapcsolatok feláldozása az instrumentális viszonyok oltárán. Ráadásul Péter elvárásává emeli a munka elsőbbségét a beosztottjai számára is, ami összeadódva azzal, hogy a vállalati karácsony az érzelmi elkötelezettség erősítését célozza, tulajdonképpen ugyanezen függő viszony kiépítésére tesz kísérletet. Bár Péter

nagyon tudatosan gondolkodik az érték-kategóriákban, és különböző szerepeiben konzisztenciára törekszik, kutatói megérzésem szerint itt nem manipulációval, hanem öncsalással állunk szemben (lásd Habermasnál a torzított kommunikáció esetei). Péter egyébként arról számol be, hogy ezt a nézetét otthon már felülbírálta, mert belátta, hogy a gyermekei számára fontos a karácsonyfa, és hogy talán a vállalatnál is változtatni kellene ezen. Vajon a „céges gyermekei” hogyan viszonyulnak ehhez a kérdéshez?

Az interjúalanyok egy része nem is emlékszik pontosan, hogy volt-e díszítés, vagy sem, olyan is van, aki „odaképzeli” a díszeket. Számukra ez nem különösebben jelentős kérdés. Mások azonban figyelnek rá – és vagy helyeslik, vagy sem. Azok, akik hiányolják a karácsonyfát és a díszeket, a karácsonyi hangulatot is ehhez kapcsolják. Az ünnepi tér feldíszítése része azon rituáléknak, amelyek karácsonykor a világot a profánból megszenteltté emelik (Durkheim, 1912 in: Vachhani és Pullen 2011). Ezen rituálék hiányában a vállalati karácsony nem tud átváltozni megszentelt területté.

Mondtam is a srácoknak, hogy ez olyan, mint egy tornaterem, hogy nem volt semmi. Nem volt egy dísz, az asztalon egy gyertya, nem volt olyan nagyon karácsonyi hangulata az egésznek a terem miatt szerintem. (Rita)

Most amúgy ilyen kis csupasz teremnek tűnt pár álló asztallal, de azelőtti évben, fel volt szépen díszítve az asztal. (...) és ez olyan kis hangulatot adott, meg kicsit így lenyugvás lett a rohanásból. (Bori)

Ha ott állna egy karácsonyfa. Nem emlékszem, hogy most ott állt-e. Az például lehetne. Ha ott állna, akkor más egy kicsit, akkor jobban úgy érezném, hogy karácsonyi bulin vagyok, nem csak egy évértékelő, évlezáró ünnepségen. (Ödön)

A másik nézőpont az, hogy a díszítés erőltetett lenne, egy vállalati karácsonynak nem is kell arra törekednie feltétlenül, hogy autentikus karácsonyi hangulatot teremtsen, mert ez nem lenne hiteles.

Szerencsére azért nem is aggatják tele Mikulásokkal és egyebekkel a falat, tehát nem jelenik meg ilyen módon a karácsony, ami szerintem jó, mert ez szerintem inkább vicces lenne, ha megpróbálnánk elmenni ebbe [az irányba]. (Balázs)

A vállalati karácsony „karácsonyságára” a későbbiek során részletesen kitérek.

V.2.3.2. Üdvözlés

Az érkező vendégeket az ügyvezetők a bejáratnál fogadják minden évben, és személyesen üdvözlik őket kézfogással, puszival és koccintással. Korábban csak Péter és legrégebbi ügyvezető társa, Ákos fogadta a vendégeket, de az idei Mérnök karácsonyon már 5-en voltak. A bejáratnál pincér kínalta pezsgővel az érkezőket, és ezután sorra mindenki koccintott az összes ügyvezetővel, akik mindannyian férfiak. Ebben a gesztusban az is megjelenik, hogy ők a házigazdák, és ők adják a „partit” (hasonlóan a Rosen (1988) által elemzett szervezethez).

A személyes fogadtatás a legtöbb interjúalany számára természetes része a forgatókönyvnek, és pozitívumként emelik ki. A gesztus erősíti a helyszín és az öltözék eleganciáját, a vezetők „ezzel is bizonyítják, hogy úriemberek” (Jenő). A személyes köszöntés közvetlen kapcsolatot teremt minden munkavállalóval és annak kísérijével, amely azonban nem mindenki számára komfortos, hiszen a hétköznapiakban nem mindenki van meg ez a viszony. Ez főként az újabb munkavállalókra igaz, akik már egy nagy céghez érkeztek.

Az eleje kicsit hivatalos, az mindig úgy van, hogy bemész és akkor ott állnak a vezetők, jajaj istenem, akkor mindenki úgy egy kicsit feszeng, hogy akkor nem biztos, hogy ez így jó ötlet. (Rita)

Az összes Mérnök karácsony nagyon tetszett, nagyon családias volt, mindig úgy kezdődött, hogy amikor megérkeztünk, akkor ott álltunk, az ügyvezetők üdvözöltek. Nyilván első alkalommal nem ismertem őket, úgyhogy jó napot kívánok, itt meg ilyenkor mindig mosolyognak, mert ugye a cégen belül tegezzük egymást, de hát még sosem láttam, azt sem tudom, hogy ki, hogy most a Gellért hoteltől valaki, vagy na, mindegy... (Ödön)

A korábbi céges karácsonyokon, amíg ismerték egymást a munkatársak, ez a fajta személyes üdvözlés természetesebb része volt a karácsonyi forgatókönyvnek. A kapcsolatok személytelenebbé válása azon keresztül is megnyilvánul, ahogyan az üdvözlést megélik a munkavállalók. Ezt illusztrálja az alábbi két, tények tekintetében ugyan ellentmondó, de értékelésében azonos következtetésre jutó idézet.

Az biztos, hogy az elsők még Péter és Ákos kint állt a bejáratnál és mindenkit üdvözölt személyesen. Emlékszem, még meg is lepődtek a feleségeink, hogy még a feleségeknek, hozzátartozóknak még puszi-puszi is. Most meg már szerintem ez biztos, hogy nincsen meg, a legutóbbin biztos, hogy nem volt meg. (Pali)

Régebben egy picit spontánabbnak tűnt, de hát ekkora méretnél már nem lehet spontán, már érezhető. (...) Megjövünk és akkor ott állnak a vezetők, és akkor Isten hozott, valami, vagy érezd jól magad stb.-stb. tehát, hogy ez is már látszik, hogy úgy profin fixen megvan, míg régebben nem emlékszek ilyenekre, hogy így ennyire meg lett volna. (Tamás)

A professzionalizmus tehát nem értéként jelenik meg – mint ahogy a helyszín kapcsán Péter leírta, hanem az eszközelvűség kifejeződéseként. Az üdvözlés leleplező olvasatát adja a következő interjúrészlet, amely egyúttal ellentmondásoktól sem mentes:

De abszolút családcentrikus a cég, nekem nagyon-nagyon jól esett az a gesztus, hogy tényleg a főnökség ott várt mindenkit, és mindenkivel koccintott, hogy Isten hozott, jó, hogy jöttél. Ez nagyon jó, de ez ki volt találva. Emögött azért látszik, hogy azt mondták a marketingen, hogy márpedig nektek ott kell állni, és akkor mindenkivel és akkor ez jó lesz, és jó volt, mert nekem tetszett, csak aki tovább gondolja, az tudja, hogy ezt akár ki is lehetett találni, biztos ki volt találva (...) azért, hogy nekünk egy gesztus legyen. Esetleg egy marketingfogás, hogy a főnökség nincs olyan messze lelkiileg, mint ahogy azt gondoljuk, hát ki mit ugye. Én személy szerint azt gondolom, hogy ez nagyon tetszett, de tudatban tudom, hogy ez nem tudom, hogy maguktól odaálltak volna-e, de egyébként szerintem Péter odaállt volna. (Roland)

Bár a koccintást a családbarátság szimbólumaként értelmezi, amellyel szívesen azonosul, ugyanakkor ennek a hitelessége meg is kérdőjeleződik, amint mögöttes célt sejt mögöttes. Azaz a személyes kapcsolat megteremtése nem öncél többé, hanem eszköz, és ezen keresztül a családbarátság mint érték is eszközzé válik.

V.2.3.3. Vezetői beszédek

A karácsonyi parti első programpontja hagyományosan a vezetői beszéd. Péter a kezdetektől fogva mindig mondott beszédet, aminek a stílusa, lényegi elemei megmaradtak, de változott is az idők során. A vállalat növekedésével csatlakozott a beszédek sorához Ákos, a Mérnök Kft. ügyvezetője, majd a 2012-es karácsonyon még két Info Kft.-s vezető is szót kapott. Péter beszéde volt a leghosszabb, leginkább tartalmas, a többi beszéd inkább jelképes volt, ezért ezt elemzem részletesen.

Péter beszédének felütése **a vállalat sikerességére** való utalás volt: már 11 éve létezik a cég, és a karácsonyi partin látszik, hogy milyen nagyot növekedett a vállalat. Elbúcsúzott az Előd vállalatnak eladott üzletágtól, sok sikert kívánt nekik, és igyekezett az eladás pozitívumait kiemelni: milyen jó, hogy szükség van rájuk az Előd vállalatnál. A növekedés, vagy az eladás esetleges negatív következményeiről nem beszélt. A karácsonyi partin a Mérnök vállalatnál tudatosan kevésbé jelenik meg az éértékelő funkció, amely az őszinte reflexiónak is teret nyithatna. Erre külön alkalmat tartanak fenn, a Mérnök-napot január első hetében.

A karácsonyi az egy oldottabb és tényleg a jó híreket és a jutalmakat és egy kicsit több humorizálás és kedvesség is van benne. Ténylegesen is igazodik valamelyest az alkalomhoz, a januári az azért, hát nyilvánvalóan nem lehet eltúlozni és azt mondani, hogy ugye régen a szocializmusban mindig január 2-án volt az áremelések bejelentése, tehát ott azért rossz hírek is elhangoznak, meg nem azt mondom, hogy fenyegetések, de ilyen mihez tartások. Ott azért nem mondanám, hogy ünnepélyes és családias a hangulat, de végül is ott se ütnek bennünket. (Jenő)

A beszéd második fele hagyományosan **a családoknak való köszönetnyilvánításról** szólt. Ezt egy szituációs helyzettel kezdte, amiről úgy tűnt, hogy saját élményen alapul. Ezt a feltételezést közvetlen munkatársai is osztották. Biztos sok mindenkivel előfordult már az – kezdte –, hogy úgy tervezte, hogy időben hazaér, de egy sürgős munka miatt ez nem sikerült. És nem ért haza időben, és aztán fürdetésre sem, és se reggel, sem este nem látta a gyereket. (Tapasztalataim szerint az üzleti világban a fürdetés az az időpont, amikor egy jó apának haza kell érnie a munkából, az apaszerep ekkor kezdődik.) Arra is kitért, hogy meg kell köszönnünk a háttérországnak, vagyis a pároknak a támogatást, akiknek megértőnek kell lenniük, amikor későn érünk haza a munkából. Ez a karácsonyi parti is egyfajta köszönöm a párok felé, amiért egész évben ott állnak a kollégák mögött. Az interjúkban a vezetői beszédnek leghangsúlyosabban ezt a részét emelik ki az alanyok, amelyet „köszönöm”-ként címkéznek fel. A köszönöm egyrészt a kollégák év közben nyújtott munkahelyi teljesítményére, másrészt a társak otthon nyújtott „teljesítményére”, türelmére vonatkozik. Ez a köszönetnyilvánítás visszatérő eleme a

vezetői beszédnek minden évben, amelyet többen a családbarátság megnyilvánulásaként is említenek.

*A cégvezetők értékelik az évet, köszönetet mondanak a kollégáknak és a **hozzátartozóknak** egyaránt. Nem annyira a munkáról szól ez a cégvezetői beszéd, mint inkább a családon belüli összetartásról, az értékekről. (...) Én azt gondolom, hogy az éves munkát köszönik meg nekünk, tehát van egy kerete ennek, elvileg nem a munkáról szól a történet, de valahol mégis az éves munka és az abba belefektetett teljesítmény és energia, amit a kollégák egész év folyamán, mint hozzáadott érték a cégnek adnak, valahol a hála és a köszönetmondás. Nem csak a dolgozóknak, hanem az ő **családtagjaiknak, vagy feleség, barát nő stb.**, akik ott vannak a háttérben és mondjuk tényleg adott esetben böjtölnek miattunk. Tehát vannak nehéz, meg munkával terhelt hétköznapiak, amikor nekik is többet kell tűrni, meg viselni. Ilyen szempontból ez egy gesztus felénk is. (Attila)*

*Péter mindig meg szokta köszönni az egész éves munkát egyrészt a kollégáknak, másrészt a partnereknek a lemondást arról, hogy amikor nem volt otthon **az apuka, meg a férj, meg a feleség, meg a barát, meg a barát nő.** (Ferenc)*

*Visszatérő elem az, hogy család, hogy ez mennyire fontos, és mindig külön megköszönik. Mert ilyenkor mindig ott vannak a családtagok, és hogy ők is mennyire támogatták az embereket, és hogy a jó munkás emberek mennyire jó munkás emberek voltak idén is, és hogy nélkülük nem jöhetett volna létre ez a rendezvény, hogy a karácsony az egy családi ünnep, és ezért még egyszer megköszönik mindenkinek, **feleségnek, gyerekeknek és egyebeknek.** (Balázs)*

A köszönet megfogalmazását Péter is nagyon fontos célként emeli ki: a karácsonyi parti lehetőséget teremt arra, hogy direkt módon tudjon kommunikálni a munkatársak párjával, és ezzel is erősítse a lojalitást. Ez tehát a hivatalos jelentésréteg.

Ha kritikai elemzési keretben közelítünk, láthatóvá válik, hogy az a mód, ahogyan a köszönömöt Péter megfogalmazza, két rejtett üzenetet is közvetít. Az egyik a **túlóra**, a túlfeszített munka normalizálása. Bár látszólag negatívumként reflektál a túlórára és annak következményeire, azáltal, hogy ezt „hősi áldozatként” mutatja be, nem csak a „rendszerkatonák”, hanem a családjuk részéről is, amelyet a „szent cél” érdekében hoznak, pozitív kontextusba emeli. A fenti idézetekből is kitűnik, hogy a munkavállalók ezt a jelenséget természetesként kezelik, amelyre a vezetői beszéd csak még inkább ráerősít. A vállalatnál folytatott informális beszélgetéseim alapján azt gondolom, hogy ez nem tudatos manipuláció a tulajdonos részéről, hanem inkább egy kollektív öncsalás: Péter valószínűleg ugyanúgy természetes adottságként kezeli ezt a helyzetet a saját életében, és ugyanúgy szenved tőle.

Ugyanakkor néhány interjúban megjelennek finom kritikák – bár egyik sem kifejezetten éles. Van, aki finom gúnnnyal, van, aki panaszkodással vegyesen beszél a vezetői beszéd ezen részéről, ugyanakkor a „köszönöm”-öt továbbra is helyesli, helyénvalónak, jogosnak tartja.

*Az egyik vezető (...) pont a családról beszélt, hogy a családi háttér milyen fontos, hogy mi, akik túlórázunk folyamatosan, emlékszem arra a beszédre, hogy azt otthon a **feleségnek, barát nőnek** kell megköszönni, nem nekünk, hogy türelmesen várja. Hát én konkrétan minden este hét körül érek haza és fél 7-kor jövök el, azért több mint tizenkét órát nem vagyok otthon. Tehát őket nem látom felkelni, annyi, hogy hazaérek fürdetésre, tehát ez nem állapot. Na, mindegy. (Roland)*

*Formalitás, de szintén jól esett a karácsony-esti beszédekben, mindenki elsütötte ezt, aki csak megszólalt. A vezetők tulajdonképpen kvázi elnézést kértek, nem is elnézést kértek, megköszönték a **társaknak**. Tehát aki oda vitte a **feleségét, barátnőjét, vagy férjét**, nyilvánvalóan nem sajátíthatjuk ki a nemeket olyan irányba, és megmondták, hogy köszönik azt a sok türelmet, amit azzal tanúsítanak, hogy későn megyünk haza. Ezt én különösen tudom díjazni, mert az életem konfliktusainak 90%-a ebből fakad, hogy későn megyek haza. De legalább kocsmából mennék későn haza, vagy ilyesmi. Biztos, hogy ez meg volt előre tervezve (...), akkor is azt mondom, hogy ez eszükbe jutott, hát kenetetni kell a rabszolgáknak a lelkét, de hát kenjék, én egyetértek vele. (Jenő)*

A beszéd másik rejtett üzenete a hagyományos **férfi-női szerepek** megerősítése, amellyel hozzájárul a patriarchális társadalmi viszonyok fenntartásához. Péter beszédének ebben a részében egy férfi történetét mesélte el, a férfiak szemével mutatta be a kemény, munkával teli hétköznapiakat, és a férfiak nevében köszönte meg a támogatást a nőnek, aki otthon van a gyerekekkel, türelmes, és a „háttérből” támogatja a férfit, hogy minél kiegyensúlyozottabb teljesítményt tudjon nyújtani. Ez részben magyarázható azzal a helyzettel, hogy a nők aránya nagyon alacsony a vállalatnál, így ez a többség nézőpontja, ráadásul a vezetők is férfiak – és Péter története személyes élményen alapult. Egy kritikai kutatásnak azonban célja és feladata, hogy a kisebbség nézőpontjával is foglalkozzon, sőt, felerősítse azt, illetve alternatívákat mutasson (Alvesson és Willmott 2003b), ezért a gender témakörnek külön alfejezetet szentelek (V.3.1.3).

A vezetői beszéd harmadik része a vállalat társadalmi felelősségvállalásáról szólt, ami valójában **jótekonysági** illetve szponzorációs tevékenységet jelentett. Egyben a cég pénzügyi és erkölcsi nagyságát is hangsúlyozta ezzel Péter: sikeresek vagyunk, és megtehetjük, hogy ezen másokkal is osztozzunk. A támogatottakat szinte a vállalati közösség, vagy inkább család tagjaként említette, például: „van egy sportoló (eredetileg a nemzetiség és a sportág is szerepelt itt) lányunk”. Az ő sikerük a vállalat sikere is. A sport a vállalati közösség életében is fontos, van sportegyesülete a cégnek, aminek a keretében együtt sportolnak a kollégák. Illetve a vállalat a társasági adókedvezményre vonatkozó szabályozás hatására kisebb sportegyesületeket támogatott, ami nem kifejezetten a karácsonyhoz kapcsolódik, de az év végi zárás miatt mégis erre az időszakra esik, és így rávetül a karácsony szimbolikája. Ekkor hangzik el az is, hogy a tombola bevételét milyen célra ajánlja fel a cég.

A jótekonyság egyéni szinten is megfogalmazódik tanácsként – és egyben elvárásként a kollégák felé. Péter elmondása szerint minden évben szeretne egy visszatérő üzenetet átadni a munkatársaknak: „legyenek annyira önzők, hogy adnak”, amit egy személyes gyermekkori történettel szokott illusztrálni.

Ez is egy visszatérő elem szokott lenni egyébként, az a legnagyobb ajándékom, amit tulajdonképpen a karácsonyi beszéd végén kérek: mindenki menjen el karácsonykor valakihez, vigye el a gyerekét, és látogasson meg egy olyat, akihez senki nem megy el, akit nem látogat meg senkije, és tuti, hogy az lesz a legjobb karácsonyi ajándéka, amit akkor átél. (Péter)

Ezután még három ügyvezető rövid beszéde következett, amelyek sokkal rövidebbek és kevésbé tartalmasak voltak. A családtagok áldozatvállalását mindenki megköszönte. Az Info Kft. két ügyvezetője ezenkívül a változást, és az identitáskeresés nehézségét emelte ki. Számukra a vállalati karácsony is összefonódott a szervezeti identitás problémájával, mert ők eddig az Előd vállalattal ünnepeltek. Idén külön rendezvényt szerettek volna tartani, de a cégcsoport többi vezetői a közös karácsony mellett voksoltak.

Összességében tehát a vezetői beszédek – elsősorban Péter beszéde – az elvárt viselkedési normák, minták átadása szempontjából meghatározó elemei a vállalati karácsonynak. Péter is kiemelten fontosnak tartja, **tudatos üzeneteket** helyez el benne, készül rá. Korábban, ha ideje engedte, még karácsony előtt elutazott egy jó fürdőbe, ahol próbált elcsendesedni, elengedni a hétköznapi „pörgését”. Ezt azért is fontosnak tartja, mert meglátása szerint az üzleti élet pörgéséhez akaratlanul is alkalmazkodik az ember, és felvesz olyan tulajdonságokat, amiket egyébként nem akart. Itt készült fel a karácsonyi beszédre is.

A beszédek így saját élményeket, személyes elemeket, és személyes értékrendet is tartalmaznak, érzelmileg telítettek, bár ez az évek múlásával és a cég növekedésével veszített a jelentőségéből és a mélységéből. Péter szándéka szerint épp ezekkel az elemekkel szeretné hitelessé tenni mondanivalóját, egyúttal **kételyeket** is ébreszt. Ennek a helyzetnek az ellentmondásairól számol be a következő idézet:

[Péter] régebben idézeteket, nem teljes verseket, de szeretett a témához, vagy az adott összefüggéshez tartozó valamilyen versrészletet [elmondani], de ezt most már nem. Idén már biztosan nem volt, de lehet, hogy tavaly se, lehet, hogy most már túl nagy a cég és most már nem ismer annyira mindenkit, vagy más oka van. De ez régebben visszatérő volt. (...) Nem tudom [, miről szóltak]. Ő érzelmi alapon fogja meg, biztos vagyok benne, hogy karácsonykor a szeretetről beszél, hogyha céges nap volt, vagy ehhez hasonló, akkor az összefogás, összetartozás és a jó érzés. Tehát ilyen érzelmi motiváció szokott lenni. (...)

Ügyvezető, tulajdonos, nem tudom kicsoda, akire műszaki szakemberként tekintünk, meg üzletemberként elsősorban, és az első alkalommal, amikor verset mondott, akkor az nekem furcsa volt. (...) Mert eleve mindenki mérnök, és kevésbé jellemző, hogy érzelmi töltetet adjunk nyilvánosan a dolgoknak, és verstől függetlenül is Péter szereti az érzelmi részét kihangsúlyozni, hogy ez mennyire hihető és kinek mennyire hiteles, az már más kérdés. (...) Számomra nem problémás, de az örök elégedetlenkedők számára azért egy ilyen komoly üzleti eredményeket elérő ember nem lehet érzelmes. Hát tudjuk, hogy ahhoz, hogy az üzleti érdekeket, a hasznot meg egyebeket összehozza, ahhoz valószínűleg a partnerekkel és ellenfelekkel szemben az empátiát és az egyebeket nem nagyon gyakorolhatja, mert akkor nem sokra jutna valószínűleg. De ettől még lehet, hogy cégen belül ez megvan, de az is biztos, hogyha valakit el kell küldeni X-be [távol-keleti ország], akkor elküldi. (Balázs)

A hitelesség megkérdőjelezése két síkon történik. Az egyik sík, hogy vajon lehetséges-e más-más módon viselkedni a közösség határain belül és kívül, vajon melyik az „igazi” arca a vezetőnek. Azaz Péter önazonosságára vonatkozóan tesznek fel kérdéseket. Ez

egy olyan dilemma, amelyet Péter is megfogalmaz, amikor az üzleti élet pörgéséhez való alkalmazkodásról beszél, amely mögött az az interjúalanyok által is osztott és természetesnek vélt hiedelem húzódik meg, hogy az üzleti élet a harcról szól, az etikus és/vagy empátikus magatartás kudarcra van ítélve. Mindez ellentmondásba kerül az újkeresztény szeretet-vallás értékeivel – amelyet Péter is képvisel, és amely a karácsony ünnepét sokak számára áthatja –, hiszen a felebaráti szeretet azonos beállítódást követel meg minden helyzetben. Ezért tűnik a résztvevők számára Péter karácsonyi beszéde összeegyeztethetetlennek üzletembermivoltával.

Az utolsó mondatban a „visszautasíthatatlan kiküldetés”-re való utalással azonban egy másik síkon is megfogalmazódnak kételyek: vajon a menedzsment és a munkavállaló között kialakulhat-e valódi szolidaritás. A karácsonyi beszéd stílusa azt sugallja, hogy ez egy kölcsönösségen, bizalmon, szereteten alapuló közösség, és hogy a tulajdonost is ilyen viszony fűzi alkalmazottaihoz. Ugyanakkor munkaszerződésben rögzítik a jogokat és kötelességeket, hatalmi aszimmetria van közöttük, és bér munkát végeznek, tehát a hétköznapiakban a kalkulatív beállítódás dominál.

V.2.3.4. Díjak

A vezetői beszédek után minden évben a díjátadások következnek: **a friss házásoknak, az újszülött Mérnök-babáknak, az első nyugdíjba vonuló Mérnök munkavállalónak, valamint a jubilálóknak** (5,10 éve dolgoznak a cégnél). A 2012-es karácsonyon a HR vezető azzal vezette be a programpontot, hogy a karácsony a Mérnök vállalatnál hagyományosan a családról szól, ezért először köszönteni szeretnék az elmúlt év házaspárjait és az elmúlt évben született Mérnök-babákat. A házaspárokról és a babákról is mutattak egy-egy képet, és egyenként szólították az érintetteket. Ezek a fényképek egyébként a HR osztály folyosóin is szerepelnek tablókön. A friss házások egy 2 főre szóló wellness hétvégét kapnak, a „babások” pedig utalványt egy bababoltba, egy céges logóval ellátott rugdalózót és egy újság-előfizetést. Az ajándékokat a HR szerzi be, de Péter hozza a döntést.

Nyilván gyakorlatilag majdhogynem az utolsó fogásig jóváhagyott mindent Péter. Volt egy ötlettár, és akkor abból ő kiválogatta, ami neki tetszett, nem tetszett, mennyiért, de olyan szintig, hogy ne már az X bababolt utalványa legyen, mert az egy nagy cég és izé, de aztán nem lehetett találni semmilyen kis céget, ahol lett volna utalvány babáknak. Végül mégis csak lett az X bababolt, mert már nem volt más. (Mirtill)

Aki friss házас, az menjen el még egy nászútra idézőjelesen. Aki jubilál, az pihenjen egyet szintén a kedvesével, és köszönjük a munkát. Aki babás, ő pedig egy X bababolt utalványt szokott kapni, hogy ezzel is segítsük, illetve még egy újság-előfizetést, amit Péter nagyon szeret, mert mondta, hogy nagyon-nagyon jó cikkek vannak benne, de a kismamák visszajelzése is ez volt. (Zsuzsi)

A házaspárok és az újszülöttek köszöntése hivatalos üzenete a családbarátság, és a munkavállalók is ebben a keretben értelmezik. Ezzel a gesztussal jelzi a vállalat, hogy a családra mint értékre tekint, és bátorítja a családalapítást, ezt is elismeri teljesítményként.

Tehát minden egy picit emberi oldalról volt megközelítve, hogyha valamelyik család életében az adott év során olyan dolgok történtek, ami a családnak fontos, akkor valahogy próbáltunk odafigyelni, megemlékezni. (...) Az advent eleve a készülődés időszaka, és hogy a kedves kollégák, majd a karácsonynál is gondolatok arra, hogy itt most nagy változás történt, ne csak úgy éljétek meg, hogy hopsz, már megint karácsony van, hanem ez egy olyan karácsony, amilyen már biztos nem lesz több, mert ez valamilyen szempontból az első. (Ferenc)

A köszöntés egy **befogadási rítusként** (van Gennep 2007)²³ is értelmezhető: az új családtagot (házastárs, gyermek) bemutatja és beemeli a vállalati közösségbe is. A párok és babák ettől a pillanattól „felvételre kerülnek” a HR osztályon is: fényképüket kiteszik a folyosón levő tablókra. A babákat Mérnök-babaként szokták emlegetni, és a logóval ellátott rugdalózó emlékeztet a keresztelő szertartásokon átadott ingecskére.

A 2012-es karácsonyon fordult elő először a vállalat életében, hogy valaki nyugdíjba vonult, így ez volt az első alkalom a búcsúra. Péter ehhez kapcsolódóan rövid beszédet tartott, megköszönte a közös munkát Jancsi bácsinak, példaként állította őt a jövő nemzedéke elé, és átnyújtott neki egy „örökös” belépőt. Ez érezhetően egy megható pillanat volt.

Hagyományosan ezután következett volna a jubilálók köszöntése, akik 5 vagy 10 éve dolgoznak már a vállalatnál. A nagy létszámra való tekintettel szervezési szempontok miatt azonban ezt áttették a Mérnök Napra, és csak a Fejlesztő ágazat munkatársait köszöntötték, hiszen ők az újévtől már az Előd vállalat munkatársai lesznek. Tervben volt az Év dolgozója díjának átadása is, de ez is a Mérnök Napra került át, az ok: ez a díj vállalati teljesítményhez kötődik, nem a karácsonyra való. A karácsony a családról szól, a család határait próbálja a vállalat kiterjeszteni úgy, hogy az a munkahelyi közösséget is magába foglalja.

Én azt gondolom, hogy az meg sokkal inkább a mellett szól, hogy a cég mellett kitartok. Tényleg a lojalitásról szól, és az ajándék is arról szól, hogy nemcsak a munkatársak, hanem tényleg egy páros ajándékot kapnak, akik jubilálnak. (...) Ez mindig egy hétvége valahol és párral. (Szandra)

Azoknak a kollégáknak, akik 5,10 éve vannak a cégnél, megköszönni azt, hogy az életüknek egy részét azért itt eltöltötték már, és ennek a csoportnak a gyarapodásához adták le a tudásukat, energiájukat, szívüket. (Bálint)

²³ Van Gennep (2007) az átmeneti rítus fogalmán azokat a szertartásokat érti, amelyek egy ún. határhelyzethez - pl. emberi életfordulók - kapcsolódnak. Megkülönbözteti az elválasztó, a határhelyzet és a befogadási rítusokat, amelyek az átmeneti állapot pre-limináris, limináris illetve poszt-limináris szakaszaival kapcsolódnak. A házassághoz és a születéshez kapcsolódó rítusok a befogadási rítusok közé tartoznak.

A jubilálók köszöntése az **érzelmi elkötelezettség** elismerését jelenti, azt, hogy a munkavállaló nem csak a munkáját, ha nem a szívét is a cégnek adja, ahogyan az egyik ügyvezető fogalmaz. A munkavállalók számára ez egy fontos, megtisztelő elismerés. Ugyanakkor kritikai olvasatban azzal, hogy ezeket a díjakat egy összvállalati eseményen, nagyközönség előtt adják át, egyben követendő példává, elvárássá emelik a hűséget.

V.2.3.5. Vacsora

A beszédek és köszöntések után a svédasztalos vacsora következett, hiszen az együttevés szinte minden ünnepnek tartozéka. Ahogyan a helyszín is, a feltálalt ételek, italok is magas minőséget képviseltek, amit a munkavállalók is értékelték. Péter számára fontos az, hogy az étel is illeszkedjen az elegáns, elit karácsony koncepcióhoz, és olyan **gasztronómiai élményt** nyújtson a kollégáknak, amiben nem mindennap van részük, ezért a menü összeállítását is személyesen követi figyelemmel, a catering cég vezetője személyes ismerőse. A menüben tükröződnek a magyar karácsonyi hagyományok: a halételek, mákos ételek, töltött káposzta minden évben megtalálhatók. Az alkoholos italok között a vállalat saját bora dominál. Az alkohol szerepéről az V.2.3.7. fejezetben szólok részletesen.

A 2012-es karácsonyon a korábbi évekhez képest változást jelentett, hogy **állófogadás** volt, és nem ültetett vacsora. Az ok természetesen a megnövekedett létszám volt, ennyi ülőhelyet már nem lehetett biztosítani. A korábbi évek fényképein elegáns asztalok láthatók, a székeken székszoknya, az asztalokon visszafogott díszítés. A helyét mindenki szabadon választotta meg. Általában azok ültek egy asztalhoz, akik a hétköznapiakban is együtt dolgoztak, vagy baráti kapcsolatot ápoltak.

Mi, akik ebben az évben több dolgot együtt csináltunk, mi fogunk összeülni, illetve, hát egy jó pár emberkével, sajnos csak kettő-három emberkével, azért magánéleti kapcsolatok is alakultak. Ismerik a felelőseink egymást, ismerik egymást a gyerekek, értelemszerűen velük is össze fogunk ülni. (Pali)

Az állófogadáson nem volt lehetőség arra, hogy asztalközösség alakuljon ki, ahogyan a korábbi céges karácsonyokon. Emiatt a kialakuló beszélgetések minősége, a kapcsolatteremtés mélysége is változott. A növekedés okozta elszemélytelenedés hatásai tehát ezen keresztül is megmutatkoztak. Előnyként élték meg ugyanakkor, hogy több emberrel tudtak kapcsolatot teremteni.

Ez az állófogadás dolog is olyan jó is volt, mert jóval könnyebb volt cirkulálni. Ugyanakkor kevésbé lehetett úgy beszélgetni, legalábbis én úgy éreztem. Eddig mindig úgy volt, hogy leültünk körasztalokhoz és akkor ott odaültél valaki mellé, azzal lehetett tényleg mélyebb beszélgetést folytatni, kicsit olyan személyesebb. Így meg egy ekkora kis asztal köré odaáll tíz ember, csak felszínes csitt-csatt az egész, az egy kicsit fura volt nekem. (Mirtill)

Az idei összejövetelem nekem igazából tökre tetszett, mert nagyon gyorsan feloldódott mindenki amiatt, hogy muszáj volt mászkálni, nem voltak állandó ülőhelyek, nem volt az, hogy mindenki ült. Hanem sokkal jobban vegyült a társaság, sokkal több volt a mozgás. Ellenben pl. a családtagok megismerése az felületesebbé vált ezáltal. Régebben nagy asztal volt, körbeültünk. Általában azért egy-egy részleg jobban összeült, ott voltak a feleségek is, ne adj Isten még gyerek is, hogyha nagyobb volt. Tehát a kollégák családtagjaival jobban össze lehetett ismerkedni, amikor leülős volt, ellentétben a mostanival, amikor meg mindenki több emberrel haverkodott össze. (Balázs)

V.2.3.6. Tombola

A tombolát a HR-es lányok árulták, 500 Ft volt egy darab 2012-ben. A nyeremények nagy részét azok az ajándékok tették ki, amiket a cégvezetők kaptak az üzleti partnerektől. A fődíj pedig egy kétszemélyes **wellness** hétvége volt, csakúgy, mint a friss házások számára. A wellness hétvége a többség értelmezésében szintén a családbarátság kifejeződése (páros utalvány), és a kényeztetés része. Ugyanakkor kritikai olvasatban a pihenés, maga a wellness munkahelyi test teljesítőképességének fenntartását is célozza (a wellness kritikájáról lásd Cederström és Spicer 2015). A Mérnök vállalatnál ez az ajándék inkább a luxushoz és az elitbe emeléshez csatlakozik (lásd helyszín), hiszen a wellness csak bizonyos fogyasztási szokások mellett érhető el (Cederström és Spicer 2015).

Péter számára az, hogy a vezetői felajánlják-e az ajándékaikat a tombolába, egyúttal annak a mutatója is, hogy az illető mennyire elkötelezett, megbízható, és mennyire fegyelmezetten hajtja végre a közös vállalati döntéseket. Az üzleti ajándékokra nem személyes ajándékként tekintenek, az a cégnek szól – így a cég is dönt a felhasználásáról. Péter ezzel a szabállyal – amely egyébként más cégeknél is jellemző szokás – azt is megelőzi, hogy az ajándék a túlzott befolyásolás eszközévé válhasson (lásd 146. oldal).

Például az is visszatérő elem mostanában, hogy a tombolába azokat az ajándékokat rakjuk, amiket kapunk másoktól. Ez is érdekes egyébként, amikor nézed, hogy vannak, akik nem rakják be a közösbe, mintha nem kapott volna, hogy el tudnak-e jutni [arra a szintre]. (...) Az egy jó mérce arra, hogy egyébként azt látod, hogy valakitől semmit nem kapsz: vagy nem kapott, vagy nem jutott el arra a szintre még, hogy lehet, hogy az egy jó bor, lehet, hogy érdekes ajándék, de mi így döntöttünk. Ez a mi közösségünknek a közös döntése, amibe én beleállok és csinálom, mert ha ő ezt most nem csinálja, akkor honnan legyenek biztos abban, hogy más közös döntésünket végrehajtja. Egy olyanba, amikor nem kell semmiről lemondania miatta. (Péter)

A tombola bevételét minden évben valamilyen **jótekonny célra** fordítják. Általában Péter és az ügyvezetők hozzák meg a végső döntést arról, hogy milyen célra megy a felajánlás, de előfordult már, hogy szavazhattak is a munkatársak. Iskolát, gyermekotthont, csecsemőotthont említettek az interjúalanyok, az elmúlt két évben pedig kiemelten egy hétgyermekes családot támogatott a cég. Ebben a döntésben is

tükröződik az, hogy a karácsonyt a gyerekek ünnepének tartjuk, ilyenkor elsősorban őket ajándékozzák meg a felnőttek.

Mindig kispécizünk valakit, ez az első, hogy fixen egy családnak ajánlottuk fel a nyereményt. Eddig mindig egy gyerekotthon vagy valami gyerek, bentlakásos intézménynek lett felajánlva, csecsemőknek, vagy iskolának. Egyszer volt az X Csecsemőotthon, oda mi vittük le személyesen a dolgokat. Azt tudni kell, hogy mi nem pénzt adunk. Tehát befolyik a pénz, és azon az elven van Péter, hogy ezek az emberek ne a pénzt lássák, hanem akkor inkább valami hasznos tárgyat. Csak én ezt úgy oldottam meg, amikor az első volt, hogy felhívtam őket és megkérdeztem, hogy mire van szükségük ebben az összegben. Az, hogy most odaállítunk egy hatszázhatvan-hatodik könyvvel vagy teljeszívóval, az nem biztos, hogy nekik érték. Érték persze nekik, mindennek örülnek, csak lehet, hogy nem akkora hasznossággal van, minthogyha tényleg odamész és akkor... Nem is gondolná az ember, hogy erre van szükségük és nagyon-nagyon örültek és nagyon-nagyon hálásak voltak érte. Az idei évben pedig azért ez a család, mert ők egy hét gyerekes család és ez az úriember írt egy emailt és elküldte kb. kétszáz cégnek. Egy szívhez szóló emailt, hogy aki tud, a legkisebb dologgal is segítsen és igazából mi ezen úgymond kaptunk, mi vagyunk az egyetlen cég, aki visszareagált és mi belsőleg elkezdtünk gyűjteni. (Zsuzsi)

Ezek a felajánlások a munkatársak számára is fontosak, ilyenkor ők is részévé válhatnak az ajándékozás gesztusának.

V.2.3.7. Karneváli elemek: zene, tánc, alkohol

Az est hátralevő részében egy zenekar játszott, az emberek táncoltak vagy beszélgettek. Közben a pultoknál süteményt, frissítő és alkoholos italokat lehetett fogyasztani. A táncparketten többnyire párokat lehetett látni, nagyobb kör ritkán alakult ki. Ennek részben az volt az oka, hogy a **zenekar**, aki egyébként évek óta visszatérő fellépője a Mérnök karácsonynak, inkább olyan **tánczenét** játszott, amit bálokon, illetve esküvőkön szokás (a zenekar egyébként több Mérnök esküvőn is szolgáltatott). Ha DJ lett volna és modern zene, akkor valószínűleg másképpen alakult volna a táncparkett képe. Az este koncepciója tehát arra épült, hogy mindenki párral érkezik. Aki partner nélkül érkezett, annak nehezebb volt bevonódnia a táncba, és nagyobb eséllyel maradt beszélgetőtárs nélkül is – mivel nem volt asztaltársaság, ahova visszatérhetett volna. A vállalatcsoport ügyvezetői igyekeztek minden közelebbi női munkatársat felkérni, ahogy egy jó házigazdához illik. Az egyedülállók inkább a körasztalok körül álltak, és beszélgettek.

Ez így működik, és akkor vált át ez igazán jól érzem magamba, amikor már túllép az egész buli ezen a párban táncolok hangulaton, és ez hajnal 3-4-5 körül történik meg. Szerintem ez hajnal mindenestre, amikor közös buliba fordul át az egész, és addig nem. Amikor a gátlásokat már mindenki félretette. Ráadásul itt az alapvető probléma persze az is, hogy azért ez egy mérnök cég, és nagyon sok szingli fiú van, és kevés szingli lány a cégen belül, és a szingli lányoknak alapvetően nem rossz, mert végigtáncoltatják őket, csak nem biztos, hogy ez lenne az alapvető elvárás ilyenkor. (Szandra)

Az egyik vezető hagyományosan minden évben beáll trombitálni a zenekar közé, általában ez a pillanat jelzi a hangulat tetőfokát. Ezután több kolléga is bekapcsolódik az éneklésbe, átveszi a mikrofont az énekestől. Korábbi évek karácsonyi partijáról több interjúalany is említette a közös férfitáncot, amikor ugyanezen vezető irányításával

népitáncot jártak. Ez az eset a munkahelyi közösségiség és a vezetőkkel való közvetlen kapcsolat szimbólumává is vált.

Érzések maradnak meg bennem múltból. Nagyon szeretem a nyüzsgést, azt, hogy ismerősök között vagyok, azt, hogy bárhova fordulok, akkor köszönhetek valakinek, és visszaköszönnek, mint ismerősnek. Ez az érzés nagyon jó, meg a táncparketten körbelelkezve táncolást csoportosan ki tudom emelni. Emlékszem, a Péterrel táncoltunk csárdást vagy nem tudom mit, ketten-hárman körbecsapkodtuk egymás lábát, buli volt. Az jó volt. (Pali)

A karácsonyi parti karneválszerűségét jól leírja a következő idézet:

A karácsony, hát igen, szeretjük a bort, a sört, a bort, a pálinkát, szeretünk énekelni, táncolni, mulatni. Szóval egy pici gőzkiengedés is az egész, hogy tényleg lássuk, hogy a másik is tud mulatni, el tudja engedni magát. Nincs az a kötelező protokollfeszítés, hogy itt én vagyok a projektvezető, te meg a kis munkatárs, igazából felszínen mindenki egyenlő. (Bálint)

A közös ünneplés, együttevés, táncolás azt a látszatot kelti, hogy az év ezen egyetlen napján mindenki egyenlő. A Mérnök karácsony mint karnevál is betölti tehát azt a funkcióját, hogy az egynapos, engedélyezett „rendetlenség” tulajdonképpen megerősíti a vállalati hierarchiát (Rippin 2011; Rosen 1988). Ilyenkor egy másik arcát mutatja mindenki, nem azt, amit a munkahelyi hétköznapiakban megszoktunk. Ehhez az átváltozáshoz az **alkohol** egy szükséges kellék.

Nyilván az alkohol hatására is az ember egy kicsit föloldódik, ha nem is merül bele a mocsárba, és akkor az összes kolléga egy kicsit közvetlenebb, tehát ez mindenképpen egy pozitívum benne. (Jenő)

Hihetetlen, de nagyon nagy hangulatot csináltak [a zenekar], teljesen jól éreztük magunkat, jöttek a Jägerek, meg a pálinkák, és jó volt. Nem az ivásról szólt egyébként az este, hanem arról, hogy egyébként most először vannak olyan munkatársaim, (...) akik a barátaim is. (Roland)

A közösségben való feloldódás mellett azért megjelenik az a szempont is, hogy ez mégis egy munkahely, és ezért az **önkontroll** egy bizonyos fokának megőrzése szükséges és elvárt.

Én azért nem innám le magam, meg nem engedném el annyira. Valahogy a fejemben megvan az, hogy ez akkor is egy munkahely, ahol nekem vannak határok, és vannak korlátok, és jól érzem magam, de nem innám le magam. Mondjuk amúgy sem szoktam, de annyira nem biztos, hogy elengedem magam, mint egy baráti társaságban. Azért mégis olyan kicsit hivatalos az egész szerintem. Meg inkább nekem tényleg egy lagzihoz hasonlít, egy esküvőhöz. (Bori)

A vállalati karácsonyhoz kapcsolódóan különösebben érdekes történeteket nem tudtak mesélni, ha igen, akkor névtelenül, kellő diszkrécióval valamilyen lerészegedéssel kapcsolatos sztori került elő. Néhány normaszegő még belefér, de csak addig, amíg ez nem válik általánossá.

És miért lenne érdekes interjúalany? - *Hát nem tudom, mert egy céges karácsonyon szerintem ő volt a legfurcsább ember most, egyébként egy végtelenül barátságos ember, vannak ilyen típusok, akik ha isznak, akkor furák lesznek. - Mit értesz az alatt, hogy furá? - Agresszívvé válik. - És ez azért nem szokásos. - Céges rendezvényen azért ez nem szokásos. Reméljük, hogy mikor észrevettük és onnantól kezdve, azért próbáltuk szóval tartani. Reméljük, hogy nem sok mindenkit próbált bántani, de nem fizikailag, mert arra már nem volt alkalmas, csak szóban inzultálta az embereket. (Balázs)*

V.2.3.8. Karácsonyi ajándékok

A munkavállalók minden évben kapnak valamilyen karácsonyi ajándékot. A 2012-es karácsonyon az este végén, a ruhatárban távozáskor adták át az ajándékot. A céges ajándékc zacskóban egy Mérnök logóval ellátott törölköző, egy bicska, egy Mérnök bor, egy bonbon és egy névjegykártyatartó volt. A korábbi évek ajándékai között a céges bor mindig megtalálható volt, és a törölköző is ismétlődő elem. Abban az évben, amikor a Kerékpárosbarát munkahely díjat elnyerte a vállalat, biciklis hátizsák, láthatósági mellény, bicikliszerelő szerszámkészlet, bukósisak volt az ajándék. Az interjúalanyok számára emlékezetes ajándék volt két alkalommal is a céges logóval ellátott, jó minőségű óra, amit többen azóta is büszkén viselnek.

A vállalat tehát viszonylag bőkezű karácsonykor a munkavállalóival. A munkavállalók az ajándékra inkább egyfajta juttatásként, az év közben elvégzett munka jutalmaként tekintenek, amit pozitívan értékelnek, de nem „igazi” karácsonyi ajándékként. A különbséget ezeken a jellemzőkön keresztül ragadják meg: a **céges ajándék uniformizált, nem személyes, nem előzi meg hosszas készülést, nem „úgy” van becsomagolva, nem személyesen adják át, hanem szervezett keretek között.**

Az sem olyan bensőséges ajándék, egy olyan embertől vetted át, akit nem is ismersz. Oké, hogy a cég adja, de ez nem ugyanolyan. Nem neked találták ki, hanem egy cégcsoportnak az igényeihez alakították, tehát neked szükséged sincs bicskára... Nem egy személyre szabott dolog, az jelképes valami. Hogy kaptam, az tök jó szerintem, mert nagyon sok helyen nincs, és azért ott meg panaszkodnak az emberek, hogy te ne panaszkodj, mert milyen jó, hogy te kaptál legalább valamit. De azért nem lehet összehasonlítani az otthoni ajándékozással, amikor készülsz rá, több hónapja, hogy mit szeretne a másik, ez biztos hasznos lesz neki, ezt tudod, hogy szeretné, de ő sosem venné meg magának, vagy bármi. (Rita)

Ja, végülis kapunk ajándékot a végén. Az meg inkább olyan jó érzés, de alapvetően egy jelképes dolog. Mivelhogy mindenki egyen csomagot kap, ezért nem is mondhatnám, hogy személyes, jó érzés, meg örül neki az ember, pozitív dolog, de nem kapcsolnám ahhoz, amikor valakinek személyesen ajándékot adunk, vagy ajándékot kapunk. (...) - Akkor ki kapja azt az ajándékot? Akkor nem Tamás kapja? - A munkavállaló kapja. Tehát örülünk, hogy ide tartozol, legyen így továbbra is, de nem kifejezetten én, hanem aki én vagyok a cégnél, az. (Tamás)

A céges karácsonyi ajándék tehát a szervezeti hovatartozás, a munkahelyi identitás megerősítésére szolgál, és ez az identitás elválk az „igazi” éntől. A vállalati ajándék oly módon erősíti meg a munkahelyi identitást, hogy az egy uniformizált, teljesítmény-orientált, önálló egyéniséggel, különös jellemzőkkel nem rendelkező egyén képét rajzolja elénk. A biciklis ajándékokon keresztül például elvárásokat, értékeket is közvetít: egy fitt test tud fitten teljesíteni szellemileg is (lásd wellness), továbbá követni kell a haladó korszellemet, a környezettudatosságot.

V.2.3.9. A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei – összegzés

Az alábbi táblázat a V.2.3. alfejezet összegzését adja: megmutatja, hogy a vállalati karácsony mint rituálé forgatókönyvi elemei hogyan jelennek meg konkrét formában a Mérnök karácsonyon, és milyen üzenetet hordoznak.

9. táblázat: A vállalati karácsony forgatókönyvi elemei

Forgatókönyvi elemek	Hogyan jelenik meg a Mérnök karácsonyon?	Milyen üzenetet hordoz?
Helyszín, öltözet, díszítés	elegancia, luxus, profizmus karácsonyi díszítés hiánya	munkáltatói márkázás, Mérnök-identitás nem tud megszentelt térré válni a helyszín
Üdvözlés	férfi vezetők köszöntenek, mint házigazdák	a munkavállaló a vendég, ő kerül a középpontba
Vezetői beszédek	témák: a vállalat sikeressége, köszönetnyilvánítás a családoknak, a jótekonysági tevékenység	a túlóra normalizálása férfi-női szerepek megerősítése
Díjátadás	friss házások, újszülöttek, nyugdíjba vonulók köszöntése	befogadási rítus érzelmi elkötelezettség erősítése
Vacsora	gasztronómiai élmény karácsonyi ételek a menüben állófogadás	Mérnök-identitás a hagyomány folytonossága elszemélytelenedés
Tombola	vezetők üzleti ajándékait sorsolják ki jótekonysági célú felajánlás	a munkavállalók is részévé válnak az ajándékozás gesztusának
Zene, tánc, alkohol	páros buli feszültségoldás	egyedülállók kirekesztése a hierarchia és a szabályok lebontása
Karácsonyi ajándék	személytelen, a munkavállalónak szól, nem az embernek	a szervezethez tartozás megerősítése, uniformizált szervezeti egyén képe

V.3. A vállalati karácsony jelentésrétegei

Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy az interjúk alapján a vállalati karácsonyhoz milyen jelentéseket kapcsolnak a munkavállalók. A kódolási folyamat végén az rajzolódott ki, hogy a résztvevők vállalati karácsony-értelmezései három fő téma köré rendeződnek, melyek a család, az ajándékozás és a karnevál. Arra törekszem, hogy ezeknek a jelentéseknek mind a szó szerinti, mind a kritikai olvasatát bemutassam, és egyúttal rámutassak arra, hogy az egyes menedzsment-eszközök hogyan avatkoznak bele a szervezeti életvilág újratermelésébe a torzított kommunikáció rendszerén keresztül. Azaz a céges karácsonyi ceremóniák, rituálék explicit és látens funkcióit

(Rosen 1988) egyaránt szeretném feltárni. Ennek során hagyatkozni fogok az előző fejezetben leírtakra is, és a vállalati karácsonyeste eseményeit a tágabb – szervezeti és társadalmi – kontextus beemelésén keresztül értelmezem újra ott, ahol az releváns.

V.3.1. Családbarát munkahely és munkabarát család

A legfontosabb hivatalos üzenet, amelyet a tulajdonos, a vállalati vezetők és a HR osztály is közvetítenek a vállalati karácsonnyal kapcsolatban az, hogy a karácsony a családról szól, ezért a vállalati karácsonyeste is a családról szól, ez is bizonyítja, hogy ez egy családbarát munkahely. A szakmai és a céges dolgok a Mérnök Napra tartoznak. Ezt az üzenetet szinte minden interjúalany visszhangozza, többnyire teljes meggyőződéssel, néhányan kételkedve. A Mérnök-vállalat gyökér-metáforája²⁴ tehát a család, csakúgy, mint a Rosen (1988) által vizsgált vállalat esetében, amelynek több jelentésrétege van.

V.3.1.1. Családias együttlét

A család metafora vonatkozik egyrészt a **vállalati közösségre**. Ebben a minőségében használják akkor, amikor a Mérnök karácsonyestét a kollégákkal való közös együttlétként, csapatépítésként jellemzik. A vállalati karácsony a tulajdonos megfogalmazásában olyan alkalmat jelent a munkavállalók számára, amikor munkán kívül is találkozhatnak, megoszthatják az ünnepet azokkal, akikkel egyébként is sok időt töltenek el a hétköznapiakban.

Tulajdonképpen az életünk több mint egy harmadát ebben a közösségben töltjük. Nem azt mondom, hogy a felét, de valahol a kettő között. És azért a boldogságunk egyik forrása jó esetben a család után a munka, ami örömet kell, hogy jelentsen, legalábbis el kéne jutni arra a fokra, hogy mindenki olyat csináljon, hogy örömet jelentsen neki és szívesen csinálja. Most azok az emberek, akiknek ez megszerzi a közös örömet egész évben, azok igenis azt gondolom, hogy egyszer egy ilyen közösségben ünnepelhetik is ezeket az örömeiket. Vagy hogy a társak is megismerhessék ezt a közösséget, ezt az örömet. Nem is biztos, hogy elgondolkodtam eddig ezen, hogy az egy óriási tény, hogy azért rengeteg időt töltünk együtt a munkával és nagyon-nagyon kevés időt töltünk együtt az ünnepléssel. Ez most az az alkalom. - Miért kell, hogy ünnepléssel is töltsenek időt?- Mert nem azért születünk, hogy dolgozzunk, hanem azért dolgozunk, hogy éljünk. És ez meg hozzátartozik az élethez. Tehát ahhoz, hogy élni tudjunk, ahhoz kell tudni örülni, kell tudni ünnepelni, kell tudni megbocsájtani, kell tudni köszönetet mondani. Ezt karácsonykor mind meg lehet együtt tenni. (Péter)

Ebben az idézetben nem csak a vállalati karácsony jelentése, hanem a munkához kapcsolódó menedzsment-ideológia is megfogalmazódik. Péter és vezetőtársai számára a munka és a munkahely örömforrás is: a fejlődés magasabb fokán levő munkatársakat nem csupán stratégiai, kalkulatív viszony köti a munkához, hanem pozitív érzelmek is.

²⁴ A gyökér-metáfora egy olyan metáfora, amely teljes diskurzusokat hat át, és a partikuláris helyzetek előzetes megértését nagy mértékben formálja (Alvesson és Skoldberg 2000).

Erős morális kontextusba helyezi az elidegenedett, „csak pénzért való munkát” az egyik vezetőtárs.

*Akik multiként vagy nagy cégeként látják [a Mérnök cégcsoportot], [azoknak] egy bevételi forrás: dolgozom, hogy pénzem legyen. Nem azért dolgozom, hogy alkossak, aztán majd lesz pénzem. Talán itt lehet elég jól meglátni azt, hogy ki miért csinálja, valaki szívéből, vagy azért, hogy pénze legyen. Aki azért csinálja, hogy pénze legyen, azok a kurvák, már elnézést a kifejezésért. Senki nem nézheti le az utcalányokat sem, mert ők is csak azt teszik, hogy pénzük legyen, ők azt tudják eladni. Más az anyját adja el, na, bumm, és akkor mi a különbség? Semmi. - És akkor ti arra törekszetek, hogy olyan munkavállalókat felvenni, akik... - Akik ezt szeretnék csinálni, nem a pénzért, hanem azért, mert belülről jön. Pénzzel amúgy sem lehet motiválni, és ezért kell meg találni azt a tevékenységet, ami annak az embernek örömet jelent bentről, ahol ki tud teljesedni, ahol **ég benne a tűz** és magától ég és azzal a tevékenységgel tudja táplálni ezt a tüzet. Mert ha nem, akkor ez a tűz máshova ég, nem itt ég, ott se tud teljesen égni. Az már senkinek se jó. (Bálint)*

Miközben a fenti idézet **az önmegvalósítás ideáltipikus helyzetét** írja le, azt egyúttal morális értelemben jóként, követendőként állítja be, és a munkavállalókkal szemben elvárásként fogalmazza meg. A munkával szemben tehát egy expresszív beállítódást vár el, amely a rendszer és életvilág szétválásából fakadó törést szünteti meg a személyiség szintjén. E nézet mögött egyúttal a soft HR ideológiája is tükröződik: a vállalat a munkavállalónak nem csak a testét, hanem szívét és lelkét is magának követeli (Willmott 1993).

Igazából a partner [pár] is szükséges ahhoz, hogy jó munkát tudjál végezni, egy embert nem lehet kettéhasítani. Az marhaság, mikor azt mondják, [hogy] amikor bejössz, akkor hagyd az otthonit otthon, mikor innen elmész, akkor hagyd a munkádat itt. Egy skizofrén embert akarnak gyártani belőlünk, de ez nem megy. (Bálint)

A vállalati karácsony így egy olyan közösség ünnepévé válik a menedzsment interpretációjában, akik a munkából fakadó közös örömet meg tudják osztani egymással, akik képesek teljes emberként létezni életük minden szférájában. Ennek a teljesség-követelménynek látszólag ellentmond Péternek az a mondata, amelyben a munkát szembeállítja az „élettel”, és a karácsonyt az életre való lehetőségként jelöli meg. Az „életet” úgy írja le, mint a spontán öröm, a reflexió és a morális magatartás terepe (megbocsájtás, köszönetmondás, együtt örülni). Bár a hétköznapi munka során ezekre nem jut lehetőség, a céges karácsony megrendezése ahhoz járul hozzá, hogy elősegítse a munkához illetve a munkahelyhez való elvárt morális viszony ápolását, a teljességet, mégpedig a munka és a magánélet közötti határok elmosásán keresztül (lásd Fleming 2005).

A hétköznapi munka és az ünnep ellenpontosítása a munkavállalói interjúkban is megjelenik. Az ünnepnek az a funkciója tükröződik ezekben a megfogalmazásokban, amely a rutinok felfüggesztését, a hétköznapiak, azaz a munka ellenpontosítását, és a társas kapcsolatok más minőségben való megélését teszi lehetővé. Azaz a vállalati karácsony számukra is a közösséghez való tartozás megerősítését szolgálja.

Van egyáltalán értelme akkor együtt ünnepelni a cégben a karácsonyt?- *Van, mert nem a munkáról szól az az este, hanem arról, hogy most ünnepelünk, nem tudom, hogy most mennyire karácsonyi. Egyébként más egy céges nap, akkor ugyanúgy ott vagyunk, és ugyanúgy koccintgathatunk, meg beszélgethetünk, de mégis ennek van egy hangulata. (Roland)*

Én nem keresek mögöttes szándékot. Lehet, hogy van, de lehet, hogy szereti Péter együtt látni a nyáját, ezt a rengeteg embert, hogy ott koccintgatunk. Egy egyszerű, kulturált, nagy létszámú együttlét, minthogyha az ember elmegy valamilyen nagy népi bulira. (Jenő)

A karácsonyi parti lehetőséget teremt arra, hogy a résztvevők találkozzanak azokkal a kollégáikkal is, akikkel év közben nem tudnak, mert például külföldön dolgoznak, vagy csak az átszervezések miatt másik cégbe/irodába kerültek. Ez elsősorban azon munkatársak számára fontos, akik régóta a cégcsoportnál dolgoznak, hiszen nekik van kiterjedtebb és szorosabb kapcsolati hálójuk. A munkahelyi barátságok ápolására is alkalmat ad a karácsonyi parti. A kis baráti közösségek azonban céges karácsonytól függetlenül is megszerveznék magukat, sőt szerveznek is közös programokat.

Az interjúalanyok ugyanakkor üzleti hasznót is tulajdonítanak a vállalati karácsonynak, amikor **csapatépítésként** határozzák meg. Abból a soft HR irodalomban is elterjedt, bár vitatott feltételezésből indulnak ki, hogy a munkatársi kapcsolatok erősítése egyéni és szervezeti szintű teljesítménynövekedést eredményez (Legge 2006). Külön csapatépítő programok vagy játékok viszont nincsenek, amelyek egyébként jellemzően elő szoktak fordulni más céges karácsonyi partikon. Ennek az az oka, hogy párokat is lehet hozni a karácsonyi partira.

A cég viszont, hogy miért csinálja, a cég, mint minden mást érdekből, jó most jó értelemben vett érdekből is csinálja, akár azért, hogy a munkavállalóiban éreztesse, hogy ők egy közösség, egy csoport, egy csapat, és hát biztosan egy jól felfogott érdeke a cégnek, ami számára akár mint gazdasági haszon is realizálható, akár mint egy csapatépítés mondjuk. (...) Végül is bármilyen alternatív program, amikor nem kifejezetten csak munkáról és csak a munkahelyen van, az már ezt erősíti, mint ahogy tényleg egy csapatépítés is erősítheti. (Tamás)

Összegezve: a Mérnök karácsonynak ebben a vonatkozásában tükröződik leginkább a Rosen (1988) által leírt látens funkció: az az ideológia, hogy **a vállalati közösség egy morális közösség is egyben**. A karácsonyi parti a szervezeti tagságot már nem a weberi vagy taylori értelemben erősíti meg, hanem azt sugallja, hogy itt barátok ünnepelnek együtt, akik szeretik egymást (Rosen 1988). Valójában – a hétköznapiakban – azonban a szervezeti tagság nem csak a morális kapcsolatokról szól, hanem egy jogilag szabályozott, érdekekkel átitatott instrumentális viszony is. A csapatépítésként való értelmezés ugyanakkor ellentéteztet a család metaforát, hiszen ebben az értelmezésben a karácsony eszközzé válik, ráadásul nem a spontán közösségszerveződést, hanem egy tudatosan irányított közösség-formálást jelenít meg (lásd II.2.2.2. fejezet). A munkatársak sokkal felszínebben írják le a munkahelyhez és a munkatársakhoz való viszonyukat, mint ahogyan a fent bemutatott menedzsment-ideológia sugallja. Ezzel el

is utasítják a család metaforát – van, aki szó szerint –, ami egyúttal a karácsony gyarmatosításának való ellenállást is kifejezi.

Az nem olyan, mint az otthoni karácsony, mert a karácsony az a szeretet és a család ünnepe. És a munkahelyed az nem a családot. Az lehetne a második otthonod, mert sajnós az, és sajnós többet vagy a munkahelyeden, mint otthon, de a karácsonyba nem helyettesíthető a család. Most, hogy karácsony, nem karácsony, de mégse egy céges nap. Azért van köze a karácsonyhoz, de nem a családról szól, hanem ez a munkatársakról szól, a cégről szól, és karácsony alkalmából. (Roland)

V.3.1.2. Mint egy nagycsalád

A család metaforát – és ily módon a szervezet határait (lásd Deetz 1992) – a menedzsment kiterjeszti a munkavállalók családjára, hozzátartozóira is. A vállalat ebben az értelemben már **nagycsaládként** funkcionál. A karácsonyeste keretében ezt a bekebelezést segíti elő az, hogy mindenki hozhat magával valakit, ami a gyakorlatban többnyire a párokat jelenti. A vezetői beszéd kapcsán már volt szó arról, hogy a pároknak való köszönetmondás, a friss házások és újszülöttek befogadása a közösségbe hogyan zajlik. A család mint gyökér-metafora magával hozza a szülő-gyermek kapcsolat beszűrődését is a vállalati keretek közé (Rosen 1988): a nagycsalád feje, az „Apa” szerep betöltője Péter, a tulajdonos. Ezen a természetszerűleg aszimmetrikus kapcsolaton keresztül a vállalati hierarchia is megerősítésre kerül.

Tehát nekünk otthon már a gyerekekről szól [a karácsony]. Itt meg a kollégákról, majdnem azt mondtam, hogy az itteni gyerekekről. (nevetés) (...) Az előző karácsonyon én voltam az egyik év dolgozója, és mindig én adtam át a díjakat, és akkor Péter átvette tőlem a mikrofont, és akkor ő mondta, hogy mindannyiunk anyukája, és akkor egy fél évig mindenki anyunak szólított. Szóval azért néha elszólom magam, hogy a gyerekek. - És egyébként, ha szimbolikusan nézzük, akkor ki az apuka a cégnél? - Hát mindenki apukája az Péter szerintem. (Zsuzsi)

Ott [24-én] a szűk család, itt meg a nagycsalád idézőjelben egy kicsit, ez abszolút közös. És az együttlét érzése az itt is, ott is megvan, nyilván más közegben, meg más mélységekben. (Attila)

A párok részvételének funkciója, hogy a munka és a magánélet közötti határok oldódjanak, a kollégák a munkahelyen kívüli életükből, identitásukból is behozzanak egy szeletet. A Mérnök karácsony, amely magánidőben kerül megrendezésre, ily módon nem szakítja ki a családból a munkavállalóját, mint más vállalati karácsonyok, hanem ellenkezőleg: a családot vonja be időlegesen a vállalat fennhatósága alá. Ugyanakkor az interjúalanyok mégis megtartanak egy határt: a vállalati karácsony nem nyújtja ugyanazt a bensőséges élményt, mint a 24-ei karácsony, és megfordítva, nem is engedik el magukat a résztvevők teljesen.

Ennek oka részben a párok részvétele, akiknek a jelenléte korlátokat szab a munkavállalók viselkedésének. A párokkal foglalkozni kell, mert kevés embert ismernek, ezért nem lehet csak úgy a kollegiális beszélgetésekbe belemerülni. A

kollégák közötti férfi-női beszélgetések, viccelődések visszafogottabbak, a nős férfiak alkoholfogyasztása mérsékeltebb.

Van bennem egy ilyenfajta ambivalens érzés a karácsonyi bulival kapcsolatban, bulival, hát igen, pont ez a lényeg, hogy egyrésztől buli lenne, ha csak kollégák lennénk ott. Akkor le lehetne részegedni, meg lehetne bulizni, meg minden. De ugye ezt az ember a neje előtt nem teszi. Pláne meg a másik neje előtt. De ugyanakkor tudom, hogy ki az a két-három ember, akivel tud majd beszélgetni a nejem, és nagyon más lehetősége neki nincs. (Pali)

Amikor egy srác mellett ott van a barátnője, nem biztos, hogy ugyanúgy viselkedik veled, mint amikor csak ketten találkoztok. Napközben lehet, hogy odajön hozzád beszélgetni meg csacsogni, de ott csak hívősek. Ez amúgy észrevehető néha szerintem. (Bori)

Ez azt eredményezi, hogy a Mérnök karácsonyon nem tud az a fajta rendbontás, feje tetejére állítottság, szabályok és normák érvénytelenítése megvalósulni, amely a karácsonyi partik karneváli jellemzője (lásd Rippin 2011; Rosen 1988), és amelyet egyébként a résztvevők igényelnek is. Legalábbis azok számára, akiknek ott van a párjuk, ami miatt néhányan úgy is döntenek, hogy nem viszik magukkal a párjukat, és nagy felszabadultsággal számolnak be az adott évi céges karácsonyról. Az egyedül érkezők, szinglik számára a karácsonyi parti mást jelent, amint arról később még részletesen szólok.

V.3.1.3. A hagyományos nemi szerepek megerősítése

Az a mód, ahogyan a vállalati karácsonyon a család metaforát használja a vállalat, a hozzá tapadó gyakorlatok, értéküzenetek implicit módon megerősítik a **tradicionális nemi szerepeket**. Ez a vállalati karácsonyon a leginkább explicit módon a vezetői beszédben jelent meg, amelyet az V.2.3.3. fejezetben tárgyaltam. Összefoglalva, Péter egy olyan **családmodellt** jelenít meg, amelyben a férfi az aktív dolgozó, aki sokat túlórázik, és keveset tartózkodik otthon, míg a nő az otthon melegéről gondoskodik, neveli a gyerekeket, és türelemmel várja haza a férjét minden este. Péter történetének egyoldalú férfi-perspektíváját az Info Kft. egyik ügyvezetője korrigálta, aki külön a feleségeknek és férjeknek is megköszönte a támogatást, ami egészen furcsán hangzott abban a közegben, ekkor figyeltem fel a szervezeti kultúra ezen aspektusára.

Az interjúkban a szóhasználat tekintetében vegyes kép rajzolódott ki. A férfi interjúalanyok közül többen csak feleségekről, barátnőkről beszélnek, ahogy azt az V.2.3.3. fejezetben bemutatott idézetekben kiemeltem. Mások a pár kifejezést használják, ahogy a női interjúalanyok is. A kutatás vége felé pedig jellemzőbb volt a feleség, férj kiemelése, vagy pedig a családtag, pár szó használata, amiben sejtem szerint az is szerepet játszhat, hogy a gender témát minden interjúban érintettem, és ez

valószínűleg elterjedt a szervezetben. Természetesen ettől függetlenül is előfordulhat, hogy valaki gender-semlegesen fogalmazott volna.

Mivel Péter az áldozatvállalásért a férfiak nevében mond köszönetet, azt sugallja, hogy ez a felelőségek hozzájárulása a vállalati sikerhez, valamint a társadalom reprodukciójához. A karácsonyi partin való részvétel lehetősége egyfajta kárpótlás, ajándék a pároknak a nélkülözésért cserébe, illetve a háttérben töltött szerepük elismerése. Ez az elismerés ugyanakkor meg is erősíti ezt a háttér-szerepet. A munkatársak magukévá teszik ezt az érvelést, a vezetői beszéd hitelességének megkérdőjelezésével, vagy a mögöttes normák leleplezésével egyetlen interjúban sem találkoztam. Mind a szervezeti tagok, mind a vállalat vezetőinek interjúiból egy meglehetősen konzervatív kép rajzolódott ki. A második idézet például nagyon találó, dekonstruktív olvasatát adja a vezetői beszédnek, amelyet azután racionalizál.

*Alapvetően szerintem jó, hogy ha ő [a pár] is látja ennek a szervezetnek a háttérét, a mozgatórugóit, a vezetőket, a hozzáállásukat a dolgokhoz. Így ők is kicsit közelebb kerülnek ahhoz, amit egyébként a másik oldalról negatívan éltek meg. Abban éltek meg, hogy nincs ott a párjuk, vagy éppen nem akkor volt ott, amikor kéne, vagy kevesebbet volt ott. **Úgy érte, hogyha munka van, akkor azért sok kollégánál első a munka.** Ez egy ideig jó, aztán nyilván otthon egy idő után nem jó, de ennek a másik oldalán lenni, és azt látni mindig, az meg még rosszabb. **Kiszolgáltatva lenni a cégnek úgymond, és most vagy igénybe veszi a férjemet, vagy nem, vagy hazajön, vagy nem.** Ezt egy picit átláthatóbbá teszi, érthetőbbé teszi, és a hálát kifejezhetőbbé teszi, azáltal, hogy meghívja a partnert, vagy családtagot is a rendezvényre a vezetőség. (Attila)*

A nőnek kell lennie a háttér-országnak, miért ne lehetne fordítva? – (...) **tény és való, hogy furcsa lenne ott [egy olyan munkahelyen, ahol többségében nők dolgoznak] egy ilyen vacsora, hogy köszöntjük a kedves férjeket, akik hátulról támogatták őket.** Ez tény és való, hogy furcsán hangozna. **De egyébként szerintem nem is biztos baj, hogy [így] van.** Nem tudom egyébként, hogy ezzel minden nőnek van-e baja. Tehát pl. az én nejem az tipikusan olyan példa, akit ez soha nem fog zavarni, mert őneki erre van igénye. Őneki ez így jó, hogy ő háttérben van, ő kitanult egy szakmát, van egy diplomája, de szerintem, hogyha soha nem kéne dolgoznia, hanem otthon lehetne végig a családdal és a gyerekekkel foglalkozhatna, akkor őneki az tök jó lenne. Tehát ő abszolút nem ez a karrierista. Míg valószínűleg egy karrierista nőnek, akinek az az életcélja, hogy cégvezető legyen és kétszázan felnézzenek rá, vagy húszezren, annak valószínűleg ez a mondat fájó lehet, de a nejemnek lehet, hogy tényleg elismerés. (Pali)

Ezt a hagyományos nemi szerepekre épülő családmodellt – amely egyébként összhangban van a keresztény-konzervatív értékrenddel – erősíti a munkamegosztás a karácsonyi parti szervezésében. A szervezési feladatokért a HR részleg női munkatársai és a titkárnők felelnek. Természetesen igénybe veszik férfi munkatársak segítségét is (pl. fizikai erőt igénylő munkáknál), de a felelősség azért, hogy minden gördülékenyen történjen, a nőké. Magán a karácsonyi partin a HR-vezető és a főszervező hölgy tölti be a háziasszonyi szerepet, ugyanakkor többnyire a háttérben maradnak. A HR-vezető a beszédek alatt a „színpadnak” kijelölt részen oldalt helyezkedett el, és gondoskodott arról, hogy a programpontok rendben kövessék egymást, a konferálást pedig a főszervező hölgy végezte. Előtérben a férfi vezetők, a házigazdák voltak: ők üdvözltek

a vendégeket, ők mondták a beszédeket, ők adták át a díjakat, ők szorítottak kezét a munkatársakkal.

És van különbség a háziúr meg a háziasszonyi szerep között? Mert végül is úgy tűnik, hogy a HR a háziasszony. - *Igen-igen, biztos van, Zsuzsiék azok, akik a háttérből, minden rendben legyen, mindenkire figyelnek. Mártonék [vezető] meg, akik főlészólnak, jobban, látványosabban szerepelnek, és ők talán még jobban, még néha ki is kapcsolódhatnak. Zsuzsiék nem hiszem, azért kicsi rá az esély. (Tamás)*

A háziasszonyok gondoskodnak tehát arról, hogy a „családtagok” „otthon” érezzék magukat, mint ahogy a magánéletben is **a nő feladata a karácsonyhoz kapcsolódó szervezési és háztartási teendők ellátása, az otthon felkészítése, átváltoztatása az ünnepre** (Vachhani és Pullen 2011). A karácsony a modern, dolgozó nőt is visszairányítja az otthon privát területére, a házimunkát privilegizált helyzetbe emeli, ezért ebben az időszakban a nőiség jelentése, a nőiséghez kötődő szubjektív élményvilág konstrukciója különösen ki van téve a társadalmi, kulturális, kereskedelmi és fogyasztási erők befolyásoló erejének (Vachhani és Pullen 2011). A karácsonyi tömegmédiá normalizálja a nő helyét a családban, mint rendszerben, hozzájárulva ezzel a tradicionális női szerepek megerősítéséhez (Vachhani és Pullen 2011). Ennek a „természetes” szerepnek engedelmeskedve a Mérnök karácsony főszervezője nagy örömmel vállalja a karácsonyi parti feladatait minden évben, és önként foglalja el az ezzel – egyébként nem feltétlenül – együtt járó háttérszerepet, csakúgy, mint a kollégái. A hagyományos szerepekből fakadó elnyomást férfiak és nők közösen tartják fenn a szervezetben. Nők részéről erre vonatkozóan nem is igen találkoztam kritikákkal, azok inkább a produktív és improduktív területek megkülönböztetésére és a háttérben meghúzódó horizontális szegregációra vonatkoztak.

A karácsonyestén kialakult munkamegosztásban lecsapódik a vállalatban belüli munkamegosztás is, a produktív területeken – ahogy a vállalati zsargonban használják – többségében férfiak, míg az improduktív területeken (HR, számvitel, titkárság, marketing) többségében nők dolgoznak. A **horizontális szegregáció hatásai** összeadódva a mérnök-elitizmussal a nőket másodrendű szerepbe helyezi a szervezetben. A nők inkább ezen a síkon élik meg a diszkriminációt, és azt sérelmezik: a saját szakterületük nem lehet egyenértékű a mérnöki területekkel.

Tudod, ha ezt mérnénk a mi cégünkben, amit ugye mérnek kívül, azért itt a nő az nő, és abszolút működik ez, juttatási csomagban, bármiben. Főleg a háttérterületeken egyébként, a produktív területeken nem jellemző a nőknek a megkülönböztetése. Azt gondolom, hogy itt is nagyon sokszor nem a nőiség – bár az is benne van egyébként –, hanem az, hogy ez egy kiszolgáló tevékenység, és itt mérnökök vezetnek a céget. Tehát itt a mérnök tud mindent. „(...) tudjuk, Péter, se mérnök nem vagyok, még férfi sem hozzá!” Tehát tényleg nagyon jellemző, ha megnézed az ügyvezetőket, talán XY (frissen érkezett ügyvezető) nem mérnök, és egyébként mindenki mérnök végzettségű. (...) Teljesen jellemző, hogy a HR-t, amikor én átvettem, akkor ez volt a vezetői utasítás, hogy és mi a HR feladata: a buksik simogatása. (nevetés) (...) És egyébként látványosan ez is, hogy a HR csinál jó rendezvényeket, ápolja a munkatársak lelkét. Ezek a

megfogalmazott elvárások. (...) Hát vagytok ti is, örülünk, hogy vagytok, színesítitek a céget, nagyjából ez a hozzáállás. Valaki abszolút partnerként fogadja el a nőket is, de azért ez a kisebbség. (Szandra)

A vállalat a mérnöki területeken **tesz is a horizontális szegregáció ellen**: szeretne változtatni a férfi-női arányokon, ezért felvételnél előnyben részesítik a női mérnököket. Csatlakoztak a Lányok Napja kezdeményezéshez is, amely a műszaki és természettudományos pályák népszerűsítésére törekszik a pályaválasztás előtt álló fiatal nők körében. A kutatás idején eladott, csak férfiakból álló Fejlesztő ágazatot egy mérnöknő vezette. A munkatársak szerint ő egyben marketing-arc is a cég számára. Ezen kívül támogatják a kismamák foglalkoztatását, részmunkaidős lehetőséget biztosítanak számukra (bár ez sokszor csak papíron jelent valódi részmunkaidőt). Ezek a kezdeményezések hozzájárulnak a horizontális szegregáció felszámolásához, ami a kezdeti lépés ahhoz, hogy a férfi-női szerepmodellek is változzanak.

Összességében tehát **a vállalat gender-gyakorlata ellentmondásos**: törekszik arra, hogy az aktuális trendeknek megfelelően a női karriert támogassa, a menedzsment ezen a téren kifejezetten haladó intézkedéseket is tesz, ám a szervezeti kultúrát átható konzervatív értékrend egyúttal határt is szab ezek potenciális felszabadító erejének. Mind a vezetők, mind a munkatársak ambivalens módon viszonyulnak a nemi szerepekhez, ami többnyire nem is tudatosan bennük. A vállalati karácsony mint rituálé pedig a tudattalanra hat, és mint láttuk, inkább a tradicionális nemi szerepek megerősítése irányában.

V.3.1.4. Kívülállók karácsonya

A család metafora rejtett üzenete továbbá, hogy **a házasságban és a családban élést állítja be az ideális és normális életformaként**. A vállalati kommunikáció, a rendezvények a családosokhoz, vagy a heteroszexuális párkapcsolatban élőkhez szólnak, és mindenki mást perifériára helyeznek. Nem szólnak tehát a szinglikhez vagy az elváltakhoz, és az LMBTQI emberekhez. Az egyedülállóság egy kellemetlen, megváltoztatandó állapotnak számít a szervezetben. A HR vezető például egy sokszínűség kapcsán készült hivatalos interjúban csak a szenioritás kérdésével foglalkozott (több más szervezet HR vezetőivel együtt), és más, védett tulajdonsággal rendelkező csoportot nem említett. A karácsonyi partin kívül számos szervezeti gyakorlat támogatja ezt a normát.

Lehet a karácsonyi bulira párt vinni? - *Persze, mindenki hozhat egy másik embert. (nevetés)* - Ez jól hangzott. - *Jó, nyilván a nők a barátjukat, a férfiak meg a barátnőjüket, feleségüket, persze. Ez családi rendezvény. (Robi)*

Neki [Péternek] nagyon fontosak a gyerekek, tehát az ő fejében azért az van, hogy mindenki házasodjon meg, és mindenkinek legyen gyereke, és lehetőleg Magyarországon legyen mindenki. (Szandra)

Saját élmény alapján azt tapasztaltam, hogy mivel a karácsonyi parti elsősorban a párokra és a családokra koncentrált, ezért egyedülállóként kevésbé tudtam bevonódni. Kutatóként én is egyedül vettem részt a partin, ami tudatos döntés volt: a munkámra, a megfigyelésre akartam koncentrálni, és nem csak szimplán élvezni a bulit. Ez végül önbeteljesítő jóslattá is vált: egyedül fogyasztottam el a vacsorát, nem akartam a párokat kérdésekkel megzavarni, ezért nehezen tudtam beszélgetéseket kezdeményezni, nem tudtam a táncba bekapcsolódni (V.2.3.7. fejezet), összességében nem tudtam igazán részesévé válni az eseménynek. A helyzet éjfél után változott, amikor az egyedülállókból elkezdtek csoportok kialakulni. Ez az élmény irányította a figyelmem arra a témára, hogy vajon milyen lehet ebben a vállalatban nem a többséghez tartozni, azaz nem fehér, heteroszexuális, párkapcsolatban élő – és ideális esetben keresztény – férfinak lenni. (Természetesen a helyzetemet nehezítette, hogy kevesebb ismerősöm volt általában a vállalatnál, mint egy átlagos munkavállalónak.)

A pároknak való köszönetnyilvánításra, a házastársak és a gyermekek köszöntésére Péter azért fektet nagy hangsúlyt, mert „az **ideális munkavállaló** az, akinek van felesége, háza, autója, és 2-3 gyermeke”, ezért feltételezése szerint elégedett, lojális, „nem akar ugrálni”, megbízható és kiegyensúlyozott teljesítményt nyújt. Másképpen megfogalmazva: az ideális munkavállaló osztja a vezetők konzervatív értékrendjét, nem vonják el családi gondok a figyelmét a munkájától, és anyagilag függ a cégtől, mert a családját el kell tartania, és az elvárt életszínvonalát (ház, autó) fenn kell tartania. Ezt az elvárást a menedzsment többi tagja is erősíti, mindannyian házasok, 3-4 gyermekük van, és valószínűleg rendelkeznek megfelelő ingatlannal és autóval. Több éve a cégnél dolgoznak, kivéve az Info Kft. újonnan felvett ügyvezetőjét.

Szerintem a vezetőtársaim is ezt valahogyan igyekeznek sugározni. Ha azt számoljuk össze, hogy a menedzsmenttagoknak hány gyerkőce van, akkor magasan a magyar átlagot veri, tehát itt kb. 3 gyerek felett van az átlag. Egyfajta példát is mutatunk ezzel, és nyilván akkor saját magam is átérzem, amikor hirtelen haza kell menni, akkor most nem azt mondom, hogy tegnap is hazament, mindig, akkor milyen... (Ferenc)

Jól érzem, hogy van itt egy konzervatív értékrend? - *Teljesen jól érzed, igen. Ami egyébként nekem fekszik, nyilván lehetnek olyanok, akiknek ez annyira nem, de azt gondolom, hogy aki meg nem konzervatív értékrendű, azt meg ez annyira nem zavarja, mert az ő értékrendjét nem korlátozza ez. Nyilván ő nem fog, bocsánat, de egy homokos nem fog valami jutalmat kapni azért, mert mit tudom én, párja lett, vagy ha majd gyerekek lehetnek, akkor... tehát jelen van egy konzervatív értékrend, ami szerintem nem hátrányosan megkülönböztető senki számára. De az biztos, hogy az emberek többsége, akivel én együtt dolgoztam Mérnök vállalatnál, annak tetszik is ez az értékrend. (Ödön)*

A családfenntartás, a **gyermekvállalás** egyfajta **elismerendő teljesítményként** értelmeződik, amely a friss házasoknak és újszülötteknek kiosztott díjazásban vagy

például a javadalmazási rendszer tervezett átalakításában manifesztálódik. Péter szeretne volna bevezetni, hogy az érintett munkavállalók minden gyermek után megkapják a fizetésük 2%-át. Végül ez a rendszer nem kerül bevezetésre a magyar adórendszer átalakítása miatt, amely kiemelten kedvező a 3 gyermekes, és magas jövedelemmel rendelkező családok számára (a változtatás konzervatív kormányzás alatt történt). Sőt, a családalapítás támogatása abban is megjelenik, hogy nem a megszokott „házinyúlra nem lövünk” szabály van érvényben, hanem épp ellenkezőleg: elfogadják és bátorítják a cégen belüli kapcsolatok kialakulását, hiszen ezzel is bővül a „nagycsalád”, és erősödik a kötelék.

Ha valami sikerem van otthon a családban, valamelyik fiam matekversenyen eredményt ér el, akkor azt itt publikálom a megfelelő helyen. Nyilván nem a teljes cég előtt, de van egy olyan szűkebb kör, akivel az ember napi szinten találkozik. (...) És annál jobb nincs, amikor cégen belül családok alapulnak, tehát nem csak az, hogy baba született a cégben, hanem az anyuka és az apuka is a cégnél dolgozik. (Ferenc)

Péter ezt mindig hangsúlyozza, hogy a család. Volt egy olyan családi nap, ahol Péter összehívta az itt dolgozó leányokat: „Na, lányok, akkor ki megy szülni?”, és nekem ez egy tökre pozitív élmény volt. Mert nem az csapódott le, hogy jól van, ne menjetek szülni, Úristen, meg mit tudom én, hanem tényleg egy nagyon fontos momentum a család, és tényleg ha itt végignézel, a faliújságon is láthatod, hogy azért ez egy meghatározó dolog itt. (Zsuzsi)

A 19-ből 4 olyan interjúalanyom volt, akiről kiderült, hogy egyedülálló, és kettejükkel tudtam viszonylag nyíltan beszélni a témáról. A **kívülállók** különböző **válaszreakciókat** adnak erre a normatív nyomásra, amit én leginkább a karácsonyi partin való viselkedésben, illetve annak értékelésében tudtam tetten érni. Van, aki azt a megoldást választja, hogy el sem megy, vagy korán hazamegy a partiról. Van, aki pedig visz magával „valakit” a látszat fenntartása érdekében, aki lehet barát, nagyon friss kapcsolat, elvált házastárs, testvér vagy más családtag. A lényeg, hogy egy társ szükséges ahhoz, hogy teljes mértékben részévé tudjanak válni az eseménynek, és elkerüljék a kirekesztettséget. A számviteli osztályon adott évben az egész csapat megegyezett abban, hogy nem visz senkit magával a karácsonyi partira. Természetesen van, aki számára nem jelent dilemmát, megoldandó problémát a pár-kérdés, és inkább lehetőségként, semmint normatív nyomásként éli meg a családbarátságnak ezt a vetületét.

*Ami nálam kivágta a biztosítékot az az volt, hogy párral kell menni. Nem az, hogy kell, de majdnem, hogy kell. Többen hoztak olyan embert, akik nem igazából állnak közel hozzájuk, nem is a párjuk, de mégis, valakivel menni kell, ezért hoztak. Ági is hozott egy barátját, Ilona a volt férjét. Én is tudtam volna vinni tíz embert, de én azt gondolom, hogy saját magamnak is **hazugság lett volna, hogy valakivel megjelenek**, mikor az nem is a közvetlen hozzátartozóm vagy párom. (...) Nekem ez nagyon furcsa volt, hogy ez is a társadalmi körülményeknek, meg az elvárásoknak való megfelelés, hogy mindenki meg akar felelni annak, hogy akkor kell valakit vinni és akkor bárhol is, de előszed embert. (...) Viszont azt gondolom, hogy kell egy ilyen alkalmat találni, hogy megismerje az ember a másikat a férjét, feleségét, párját, de nem gondolom, hogy ez a karácsonyi buli. Tehát azt gondolom, hogy a családi nap. (...) Úgyhogy nekem ez nem tetszett annyira és ezért nem akartam menni, mert mindenki hoz valakit, akkor vele fog beszélgetni.*

Velem majd ki fog? Senki, gondoltam, ott majd egyedül leszek, de én nem akarok senkit vinni, mert nincs olyan, akit most szívesen bemutatnék a kollégáimnak, úgyhogy ez egy kicsit félelmet keltett bennem. (Rita)
A szingli lányok mondták, hogy a társadalmi elvárásnak való megfelelés, hogy ez egy külön problémakör... - Jó, abban például, hogy én elvittem ezt a barát barátnőt, ebben volt ilyen is, hogy akkor nem baszogatnak a kollégák, hogy miért jöttem megint egyedül. Igen, ilyen volt. A szingli lányoknál, nem tudom. Szerintem ezt a fiúk valószínűleg természetesebben veszik, legalábbis én, nem jut eszembe senki, aki ezen problémázott volna. Inkább azon, hogy megtudja a listából, hogy melyik lányok jönnek egyedül, hogy vajon kik szinglik és kik nem... (Balázs)

A céges karácsonyon más-más viselkedési minták alakultak ki a párral érkezők és az egyedülállók között. Fentebb már bemutattam, hogy a párok jelenléte miként korlátozza a résztvevők magatartását. Az egyedülállók viszont ilyen korláttal nem szembesülnek. A túlzott mértékű alkoholfogyasztással kapcsolatos sztorik többnyire őket érintik, amiért természetesen „bűnbocsánatot” nyerne.

Az interjúk szinte mindegyikén érintettem a férfi-női szerepek és az egyedülállók témáját, de azt tapasztaltam, hogy a házasságban, párkapcsolatban élők nem érzékelték úgy, hogy a vállalati kultúra bármilyen szempontból diszkriminatív lenne, sokan a kérdéseimet sem értették elsőre. A válaszokban a párkapcsolat normalizálása jelenik meg, sőt, az egyedülállók felelőssége az a helyzet, amelyben vannak.

Aha, de van törekvés, hogy mindenki vigyen valakit? - Törekvés lehet, hogy van, de ez az a törekvés, ami az emberben alapvetően is ott munkál belül, hogy nem egyedül akarom leélni az életemet, hanem párban, és ez kicsiben a karácsonyi rendezvény kapcsán is megmutatkozhat. Nyilván jobb, hogyha olyat tudok oda vinni, akinek megfoghatom a kezét, és elvihetem táncolni, tehát igen. (Attila)

Nem nagyon problémáztak rajta, azért voltak is lányok, egy-kettő. Szerintem nem volt különösebben nagy gond a fiúk részéről, hát a nőket el tudom képzelni. Most gondold bele, nagyjából ismered a céget, azért még nem olyan óriási, ha nem jött még szembe valaki, aki neked szimpatikus a cégen belül, akkor igen, az egy probléma, hogy kit vigyél, ha nem akarsz egyedül. (Mirtill)

Az interjúk és a megfigyeléseim alapján is az derült ki, hogy inkább a nők fogalmazzák meg az egyedüllétet problémaként, és keresnek megoldást rá, a férfiak kevésbé. A jelenségnek az alábbi olvasatait fogalmaztam meg. Egyrészt lehetséges, hogy ez valóban csak a nők számára jelent problémát a szervezetben. Általában a férfiak erősebben integráltak a szervezeti közösségbe, hiszen ők végzik a termelő munkát, és ők is vannak többségben. Ráadásul a patriarchális társadalmi kultúrában hagyományosan a lánykérés a férfi feladata, ő az aktív szereplő míg a nő a passzív, ami azt sugallja, hogy az egyedülálló férfi maga választja ezt az életformát, míg a nő elszenvedi azt. Ezért kevésbé elfogadott egy nő számára az egyedüllét. Természetesen ezek a szerepek is átalakulóban vannak, ám különösen ebben az erős konzervatív értékrendet valló közegben még meghatározóak lehetnek a fenti nem tudatosult előfeltevések. Végül pedig ahhoz, hogy a mérnök férfiak nem fogalmazzák meg ezt problémaként,

hozzájárulhat az érzelmek elrejtésének követelménye, amely mind a nemi szerepekhez, mind a szakmakultúrához hozzátapad.

V.3.1.5. Családbarátság a hétköznapiakban: párhuzamok és ellentmondások

Eddig azt jártuk körbe, hogy hogyan jelenik meg a család, a családbarátság a vállalati karácsonyon, és ehhez milyen jelentésrétegek tapadnak. Vajon a hétköznapiakat mennyire hatja át ez a szemléletmód, és vajon vannak-e a családbarátságnak olyan vonásai, amelyek a nem családosok számára is kedvezőek?

Amikor erre rákérdeztem, elsőként mindenki a vezetői kommunikációt és a rendezvényeket említette – azaz **a családbarátság főként a retorikában érvényesül**. További konkrétumok utáni érdeklődésemre a következő témák merültek fel. A családbarátság, illetve családiasság jeleként értékeli a biztos munkahelyet. Ha valaki nem tudja megoldani a gyermekfelügyeletet, akkor behozhatja magával a munkahelyre a gyereket. Különösen nők számára volt fontos a távmunka illetve a részmunkaidő lehetőségének biztosítása – ami természetesen csak első hallásra tűnik kényelmes megoldásnak. Bár valóban segíti a nők munkába való visszatérését, komoly szervezési feladatot és éjszakázásokat is jelent egyúttal. Sokan kiemelték a **rugalmas** munkaidő előnyeit: a családhoz tudják igazítani a nap ritmusát, napközben is meg tudják oldani a váratlan magánjellegű elintéznivalóikat.

Nekem ez nagyon nagy előny, hogy ilyen flexibilis, és azt mondom, hogyha bent kell maradni hétig vagy nyolcig, vagy a szabiból bent kell maradni valamennyit, az nekem még mindig megéri. Például nekem az nagyon nagy előny, hogy nekem két pici gyerekem van, és reggel láthatom őket. (Pali)

A családbarátsággal kapcsolatban azonban sok szkeptikus hangot is hallottam: „ez a legnagyobb kizsákmányolás”, „szlogen”, „színpadias”. A munkaintenzitás eltérő mértékű az egyes ágazatokban. A családbarátság az éppen eladott, ám elsőként megalapított Fejlesztő ágazatban érvényesült, ahol valóban 8 órás munkaidőről, kiegyensúlyozott munka-magánélet viszonyról számoltak be az emberek. A HR vezető szerint Péter ideális munkavállalója is igazából a Fejlesztő ágazat munkatársait írja le. Hasonlóan kedvező volt a helyzet az (kutatás óta eladott) Info Kft.-ben is, ami szintén az Előd vállalatnak teljesített megbízásokat. A családbarátság és az e köré fonódó értékrend tehát alapítási örökség, amely a vállalat növekedésével jelentősen veszített az igazságtartalmából és hitelességéből is.

A többi mérnök-ágazat munkatársai rávilágítanak, hogy a rugalmasságnak két oldala van: a munkavállalónak és a családnak is rugalmasnak kell lennie, ha a projekt,

munkafeladat úgy kívánja, akkor elvárás az, hogy szabadidejükben is dolgozzanak az emberek. A legutóbb létrehozott ágazatban még gyakoribbak a hosszú munkanapok.

Mondom, hogy nálunk nagy a férfiak aránya, ha van a háttérben egy megértő, toleráns, rugalmas család, olyan egzisztencia, ami miatt nem kell aggódni, amit egyébként a Mérnök vállalat részben nyújt, hát nem mindenkinek, akinek olyan munkája van éppen, hát nagyok az eltérések sajnos. Ha elég rugalmas a család is, akkor ez erősíti egymást, ha a család nem rugalmas, lehet, hogy ott van, de (...) Mert ezt a fajta nagy rugalmasságot, amit megkíván Péter is meg a cég, hát azt tényleg nehéz tolerálni. Abszolút szerintem. (Mirtill)

Már a vezetői beszéd belső ellentmondásaként is megjelent a családbarátság versus a **túlóra** normalizálása. A 2011-es év Mérnök Napján nyíltan el is hangzott Pétertől, hogy 8 óra munkából nem lehet megélni. Az első számú vezetőtől egy ilyen kijelentés erős nyomást helyez a munkavállalókra.

A tavalyi Mérnök Napon sokak nem tetszésére Péter is kinyilvánította, hogy azt el lehet felejteni, hogy nyolc órás a munkaidő. (...) Az, hogy deklaráltan is hivatalosan ezt kijelenteni, úgy éreztem, hogy szinte egy erkölcsi elvárás, hogy azért ne abban gondolkozzál, hogy nyolc óra. (Jenő)

Tényleg a menedzsmenttől kezdve, tényleg mindenkinél ez a hajszoltság a jellemző. (Mirtill)

Ez a kijelentés ugyanakkor Péter saját helyzetének, viselkedésének, munka-magánélet egyensúlyának racionalizálása is volt egyben. A valóságban az erkölcsi nyomás a közvetlenül vele együtt dolgozó háttérterületek munkatársain csapódik le. A vállalatirányítási, struktúraváltási problémák, amelyek Péter munkájának nagy részét kiteszik, épp a női munkavállalók által uralt háttérszolgáltatást végző cégekben: a számvitel/controlling/marketing osztályon és a HR osztályon okozzák a legnagyobb leterheltséget (rendszeres esti, hétvégi munka). Elmondásuk szerint Péter el is várja, hogy lépést tartsanak vele, követniük kell a munkatempóját, ráadásul kreatív, öntörvényű, sokak által zseninek tartott emberként sokszor hirtelen változtatja meg az elképzeléseit. Ez a gyakorlat nem csak a családbarátsággal kerül éles ellentmondásba, hanem azzal a hagyományos női szereppel is, amelyet egyébként a hivatalos kommunikáció megerősít, hiszen az itt dolgozó nők sokat túlóráznak, ezért nehezen tudják az idealizált anya/feleség szerepét betölteni.

A családbarátsággal ellentétes intézményként jellemezték továbbá a külföldi kiküldetést is. Bár tartós kiküldöttek a családjaikat is magukkal viszik, és a vállalat az ügyintézésében segíti őket, ez nem pótolja azt, hogy kiszakadnak a számukra megszokott szociális hálóból.

Ez furcsa, ez kettős dolog, egyrészt azt mondjuk, hogy mennyire családbarát, másrészt a munkák és a projektek, és a külföldre mozgatások, azok nem annyira családbarátok. (Balázs)

Azt nem írtuk be [a Családbarát Munkahely pályázatba], hogy mennyi túlóra van, meg a külföldi munkát se hangsúlyoztuk nagyon ki, hogy azért sokszor elmennek az emberek és öt évre és hát pl. van, hogy családosul. Jó hát egyébként, de ezt kihangsúlyoztuk, hogy, aki kiviszi a családját, ott azért a család is nagyon jól megvan [anyagilag]. (Mirtill)

A családbarátság legfontosabb vetülete, amely a családosok és nem családosok számára egyformán előnyt jelenthetne, az olyan keretek kialakítása, melyek biztosítják a munkamagánélet egyensúlyát. Ezzel kapcsolatban azonban ellentmondásos a vállalati gyakorlat, maga a tulajdonos pedig saját életében nem tudja ezt megvalósítani, ami kisugárzik a szervezet más szintjeire is. A rugalmas munkaidő, a biztos munkahely a nem családosok számára is előnyt jelent, de a túlórázás őket talán még inkább sújtja: nincs hivatkozási alap, nincs hazahúzó erő. A túlterhelt munkavállalói csoportok számára a családbarátság hiteltelenné válik, és egy olyan elnyomó ideológiaként tűnik fel, amely a valóság elfedését célozza.

És akik számára ez [családbarátság] színházias? (...) *Hát az, hogy eljátsszuk, hogy nekünk fontos, és hogy erről csak beszélünk, és kivetítjük a fényképeket, és megtapsoljuk őket. Alapvetően vannak, akik úgy gondolják, hogy itt minden a pénzről szól, és azért dolgoznak ők, hogy a vezetőknek a zsebébe minél több összpontosuljon, és ez csak a köret, amit azért tesznek oda, hogy elvegyék ennek az életét.* (Attila)

Összegezve a vállalati karácsony középpontjában levő **család metafora e kettősség hatására a produktivitás metaforájába fordul át**: azoknak szól, akik produktív (termelékeny) területen dolgoznak és otthon is produktívak (termékenyek) voltak; és arról szól, hogy legyenek még produktívabbak, a vállalatnál és otthon egyaránt.

V.3.2. A karácsonyi ajándékozás

A karácsonyhoz szorosan kötődik az ajándékozás rítusa, amely a vállalati karácsonynak is fontos része. Az ajándékozás társas köteleket hoz létre az ajándékozó és az elfogadó között azáltal, hogy az adott tárgy szimbolikus jelentőséggel bír, írja le híres tanulmányában Mauss (1954). Az ajándék megjeleníti az adó társadalmi státuszát, a kapcsolat fontosságát, továbbá reciprocitási kötelezettséget teremt. Az üzleti világban az ajándékozásnak hasznosság értéke is van, de társadalmi és kulturális jelentőséggel is bír (Lemmergaard és Muhr 2011). Az ajándékon keresztül azt is meghatározzuk, hogy kik vagyunk mi, és a kapcsolataink mit jelentenek a számunkra (Lemmergaard és Muhr 2011). Az alábbiakban a Mérnök vállalatnál a karácsonyhoz kapcsolódó ajándékozás szimbolikus aktusának megjelenési formáit tekintem át.

V.3.2.1. A karácsonyi parti és a Mikulás-nap mint ajándék

Magát a karácsonyestét is egyfajta ajándékként – vagy ha kevesebb spirituális tartalmat akartak adni neki, akkor juttatásként értelmezték a munkavállalók. A menedzsment által közvetített hivatalos üzenetekben egyértelműen az ajándék szó használata jelent meg. A karácsonyi parti színvonalával, szervezettségével a menedzsment azt is kifejezi, hogy mennyire fontos számára a munkavállalókkal és a családjukkal való kapcsolat.

Ez egy jó dolog, és az is, hogy tényleg olyan helyre visznek el minket, ahova nem megyünk mindennap vagy minden este. Tehát ennek van egy ilyen jellegű ajándéka is. (Attila)

Ez [a parti] egy ajándék akkor? - Én úgy gondolom, hogy nagyon sok ember ezt egy ajándékként fogja föl. Azért szoktak arra figyelni, hogy amikor az ilyen köszöntések vannak, akkor legyenek olyan mondatok, amibe mindenki belefér. Nem tudom, hogy ezt szándékosan csinálják-e, (...) de szerintem igen. (...) akkor mindenkinek van személyes kis ajándéka a végén, amit hazavihet. Tehát szerintem ez teljesen ez a kategória, köszönet, vagy ilyen egyéb. (Balázs)

Az ajándékozás részben **egyoldalú**, hiszen közvetlen módon a dolgozók nem viszonozzák a parti meghívást (és az ott kapott tárgyi ajándékot sem). Ennyiben a Mauss (1954) által leírt potlacs helyzetre hasonlít, amelyben az ajándékot a „nagyfőnök” adja, azaz a nagyobb hatalommal bíró féltől elvárás az ajándékadás, ám ezt nem kötelező viszonozni. Mauss (1923, in: Lemmergaard és Muhr 2011) arra is rávilágít, hogy az ajándékozás az ajándékozó felsőbbrendűségét jelzi, és ha ezt valaki elfogadja anélkül, hogy viszonozná, vagy többet adna vissza, akkor elismeri az alacsonyabbrendűségét az adott kapcsolatban. „Az ajándékokkal rabszolgákat teremtesz”, idézi Offer (1997:455) szavait Lemmergaard és Muhr (2011), akik arra a következtetésre jutnak, hogy az üzleti ajándékok ezért általában kis értékűek, hogy elkerüljék az aszimmetrikus kapcsolatok kialakítását, vagy az üzleti partner kellemetlen helyzetbe hozását. A munkavállalókkal szemben viszont ez éppen fordítva van, a karácsonyi parti a menedzsment és a tulajdonos nagyvonalúságának és hierarchiában betöltött szerepének demonstrálása is egyben (lásd a helyszínről szóló fejezetet). Az ajándék az ajándékozó reputációját, státuszát hirdeti, ily módon **a munkáltatói márkázás eszközévé** is válik. A „túlköltekezés” mértékét a társadalmi normák is befolyásolják: a magyaroknál az „egyszer mulassunk úgy, mint az urak” szokása más nemzetekhez képest valószínűleg nagyobb fényűzést ír elő, de ennek alátámasztása további vizsgálatokat igényel.

Inkább presztízs a vezetés szempontjából. Mert azért eddig is mindig volt, meg próbálja lekövetni, hogy nőtt a cég és mekkorák vagyunk, meg eladni ezt az image-et, hogy sikeres a cég. – Kinek akarja eladni? – A munkavállalóknak. Szívesen dolgozzál, mert ez egy sikeres cég, maradj itt, mert van perspektíva, tényleg az elköteleződést próbálja javítani. Bár olyan sokat nem kell rajta javítani, mert nincsen olyan óriási fluktuációnk, de valahol tényleg presztízs. (...) mikor egy szép helyre elviszed az embereket, jó kajákat adsz nekik, koktélbárt, meg ilyeneket, akkor úgy vannak vele, hogy hmm. (...)Próbálja ezt az image-et fenntartani, hogy ez egy jó cég, mert sokszor az a benyomása szerintem a dolgozóknak, amikor napi szinten látják a fejtelenséget sok esetben, hogy Úristen milyen sufni tunning ez. Ugyanakkor megpróbáljuk eladni azt, hogy azért mi mégis csak nagy cég, profi cég vagyunk. (Mirtill)

Az üzleti ajándékozáshoz hasonlóan (Lemmergaard és Muhr 2011) a munkavállalók számára adott vállalati ajándék – legyen az tárgyi természetű, vagy maga a karácsonyi parti – is kísérlet arra, hogy a család és rokonság magánvilágába átlépve személyes kapcsolatot szimuláljon. Az ajándék-jelleg tehát egy újabb olyan rétegére világít rá a vállalati karácsonynak, amely a Fleming (2005) által leírt privát és hivatalos szférák

közötti határok, vagy másképp fogalmazva: **a rendszer és életvilág közötti határvonal szimbolikus elmozdítását célozza**. A karácsonyi hagyományokban az aszimmetrikus reciprocitásnak egy másik síkja is tükröződik: általában a gyerekek kapnak ajándékot a felnőttektől, és az értékben is ekvivalens viszonzás csak akkor elvárt, amikor nagykorúvá válnak. A család, mint gyökér-metaphora beemelésével a karácsonyi parti Péternek, „mindenki apukájának”, és a HR-es szervezőnek, „mindenki anyukájának” az ajándékává válik, amelyet a kiskorú (sic!) munkavállalóknak nem szükséges viszonznia.

Ezt **az aszimmetrikus hatalmi viszonyt lazítja a karácsonyi parti jutalomként vagy juttatásként való értelmezése**, hiszen az valamiért cserébe jár: a munkavállalóknak az elvégzett munkáért, a pároknak pedig a lemondásért.

Másoknál hallok, hogy ez [a karácsonyi parti] zártabb, csak a dolgozóknak, és tényleg egy karácsonyi alkalommal tartott csapatépítés. Nálunk ez azért ettől több, mert tényleg egy jutalom, alkalom, amikor szórakozhatunk egymás társaságában, mindenki a saját párjával együtt. De hát, mint ahogy a fizetés is, persze kapjuk és örülünk neki, de azt valamiért, a munkánkért. Ez is a csomag része. Persze valószínűleg úgy is működne a cég, ha ilyenekre nem áldozna, de ez egy befektetés ugyanúgy számára, mint bármi más, ami velünk dolgozókkal kapcsolatos. (Tamás)

A menedzsment valóban elvár valamit a karácsonyi partiért cserébe: lojalitást, elkötelezettséget, és ha szükséges, túlórákat. A volt HR vezető a „hangulatjavító intézkedések” közé sorolta a karácsonyt, amely a munkavállalói értelmezésekben is visszaköszönt: „ez a minimum”, „kenetetni kell a rabszolgák lelkét”. A karácsony itt ismét a hétköznapiak ellenpontjaként jelenik meg, a túlórák által okozott munka-magánélet konfliktust hivatott felolvasztani a munka-magánélet határainak felolvasztásán keresztül.

Nem kompenzálja a dolgot, nem. A karácsony, meg az, hogy a cég rendez egy rendezvényt családostul, majd hogyan, nem azt mondom, hogy elvárt, de majd hogyan egy elvárt gesztus a dolgozó felől a cégvezetés felé. Ha már egész évben gürizünk, akkor legalább egy vacsora, de hát ez egy bevett szokás, azért mindenhol van egy kis kisebb összeröffenés a kis cégektől kezdve a nagy cégekig. Nem kompenzálja azt, hogy mi itt bent vagyunk. (Roland)

Az „ajándék elfogadása”, azaz a karácsonyi partin való részvétel ezért szintén elvárt, bár formálisan nem kötelező. **A részvétel megtagadása egyúttal az ellenállás eszköze is**: az aszimmetrikus hatalmi viszony, az alacsonyabbrendűség, és az elvárások internalizálásának elutasítása. Mind a HR, mind a tulajdonos számára fontos információ, hogy kik nem jelennek meg rendszeresen a karácsonyon.

Ez azért itt van a fejünkben, hogy ki az, aki éveken keresztül nem jön el, ezt így eltesszük egy boksza, ezt tudjuk, és van a másik, aki éppen akkor nem tud eljönni. (...) De egyébként amikor valaki nem elkötelezett, abba az irányba tolja el cégen belül, hogy szakmailag lesz fontos és kulcsemberek, és általában ezek a munkatársak nem indulnak el vezetői pályán. Azért ez látszik, de ez sok összetevős, a karácsony ennek csak az egyik pontja. (Szandra)

A Mikulás-nap ajándékjellege nem sokban különbözik a vállalati karácsony jelentésvilágától. Solgáltatás a vállalatnál dolgozó szülőknek, a rendezvény és az ajándécsomag egyfajta juttatás, vagy a vezetők ajándéka. A menedzsment pozícióját reprezentálja és megerősíti a nagycsalád metaforát: a gyermekekkel, házastársakkal való kapcsolat fontosságát hangsúlyozza. Maga a Mikulás ebben az értelemben megszemélyesíti a vállalatot: ő nyújtja a szolgáltatást és az ajándékot is ő adja át. A Mikulás így átélheti az „adás”-hoz kapcsolódó érzést, ami egyébként a vállalati karácsonynak is egy központi motívuma. A vállalati Mikulás is megjelenít tehát egyfajta ajándék-kapcsolatot (Mauss 1954 in Hancock 2013), amelynek lényege, hogy maga a Mikulás léte, megjelenése ajándék mindannyiunk számára. A kapcsolat kölcsönös: a gyerekek kapnak egy transzcendens világból érkező kulturális ikont, ugyanakkor a Mikulás is megvalósíthatja önmagát mint egy olyan figurát, aki a gyermekektől szüntelen és meg nem kérdőjelezett imádatot érdemel (Hancock 2013).

V.3.2.2. Jótékonyság

A jótékonyság mint az ajándékozás egy másik megjelenési formája a karácsonyi időszakban előtérbe kerül. A Mérnök vállalatnál egyrészt a kiválasztott sportolók, művészek részére nyújtott támogatás formájában ölt testet, másrészt a tombola bevételének jótékonyági célra való felajánlásában. A részletekről az V.2.3.3. illetve az V.2.3.6. fejezetekben szóltam. Ezekben az esetekben a vállalat mint kollektív cselekvő adományoz, amelynek az alkalmazottak közvetve válnak részesévé. A jótékonyágban azonban közvetlenül is részt vehetnek: a HR osztály minden évben szervez ilyen jellegű megmozdulásokat. Ez lehet például ételosztás, a cipősdoboz akcióban²⁵ való részvétel, vagy a tombolával is támogatott család számára való gyűjtés. A vállalati adományozást is értékelik általában az alkalmazottak, és az egyéni akciókban is szívesen részt vesznek (az adománygyűjtésben inkább, mert az kevésbé mozdít ki a komfortzónából). Sőt, olyan vélemények is megfogalmazódnak, miszerint a karácsonyi partira költött jelentős összeget is inkább jótékony célra kellene felajánlani.

Alapvetően voltak olyan társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdések, amiben a cég odatette magát, és ami azért mindenkinben pozitívumként kell, hogy megérkezzen. Tehát nem a pénzhajhászásnak a témája volt napirenden [a karácsonyi partin], hanem az, hogy hovaadtuk úgy, hogy nem kellett volna, de miadtuk, mert fontos. (Attila)

A vállalat által szervezett keretek közötti jótékonykodás **a munkavállalókat is felsőbb pozícióba emeli**, „nagyfőnökké” teszi (Lemmergaard és Muhr 2011). Ez szintén

²⁵ Az akció keretében a Baptista Szeretetszolgálat rászoruló gyermekeket támogat. Bővebben lásd: ciposdoboz.hu

résztévő válik annak a vállalat által kínált ideiglenes identitásnak, amelyet a karácsonyi parti eleganciája is táplál: a vállalat a felsőbb társadalmi réteghez tartozás illúzióját kínálja.

V.3.2.3. Munkavállalók karácsonyi ajándéka

A karácsonyi parti végén a munkavállalók ajándécsomagot kapnak a vállalatától, amelyről az V.2.3.8. fejezetben szőltam részletesen. Ezekre a tárgyi ajándékokra is jellemző az aszimmetrikus reciprocitás, amelyet a karácsonyi parti kapcsán fejtettem ki. A szentestén átadott ajándékokkal összevetve a céges ajándékokat a munkavállalók **személytelennek** ítélték. A személytelen, rutinszerűen adott ajándék azonban nem fejezi ki ugyanazt a tiszteletet, elismerést, amelyet a személyes ajándék, és az ajándékozó státuszát, presztízst sem képes emelni (Lemmergaard és Muhr 2011). A karácsonyi ajándékozás eleve magában hordozza a veszélyt, hogy egy intézményesített, rutinszerű cselekvéssorrá válik, ami elrabolja belőle a szimbolikus értéket (Baudrillard 1993, in: Lemmergaard és Muhr 2011). A sztenderdizált vállalati karácsonyi ajándék esetében ez fokozottan igaz, ugyanakkor osztom Lemmergaard és Muhr véleményét a tekintetben, hogy a céges karácsonyi ajándékot mégsem lehet teljes mértékben társas jelentéstől mentesen szemlélni. Mint ahogy a munkavállalók is úgy fogalmazznak, hogy ez egy „pozitív gesztus”, „jóleső”, és értékelik, hogy a cég „áldoz” erre. Azaz az ajándék eléri azt a célját, hogy a kapcsolat fontosságát reprezentálja. Ugyanakkor magát a karácsonyi partit mint ajándékot többre értékelik, mint az ajándécsomagot, amely esetében a sztenderdizáltság sokkal látványosabb.

Összegezve, a vállalat karácsonyi ajándékaival kapcsolatos ellentmondások abból fakadnak, hogy a vállalat a karácsonyon keresztül próbálja átlépni a munka és magánélet határát, de erre mégsem képes. A modern kapitalista társadalom azon a fejlődési fokon tart, amelyen rendszer és életvilág elváltak egymástól, és ezt szétválasztást a vállalat megszüntetni nem képes, különösen nem a vállalati érdekek mentén. A munkavállalók személytelenségre vonatkozó kritikája a gyarmatosítás határait jelzi.

V.3.3. Karácsonyi karnevál

A vállalati karácsony karneváli jellegét az interjúalanyok ezekkel a jelzőkkel írták le: „kiengedni a gőzt”, „buli”, „évzárás”. A céges karácsonynak ez az eleme a karneválok és bűnbocsánati búcsúk jegyeit hordozza magán, egy olyan alkalom, amikor kontrollált

helyzetben lehet normaszegést elkövetni (Rippin 2011); a keresztény karácsonyi hagyományokhoz kevésbé kötődik. Inkább a Szilveszteri ünneplésre hasonlít, és az év mint kultikus egység lezárásához kapcsolódik. Ehhez elengedhetetlen a zene, a tánc és az alkohol, amelynek szerepéről az V.2.3.7. fejezetben volt szó. Érdekes, hogy **a karneváli jelleg a családiassággal vagy a családi karácsonnyal, és néhány esetben annak vallásos tartalmával szembeállítva került előtérbe.** Ezzel egyúttal azt is kifejezték, hogy a vállalati karácsony nem hordozza számukra azt a jelentéstartalmat, amit az „igazi” karácsony: sem spiritualitás, sem érzelmi mélység, sem a kapcsolatok szorossága tekintetében. A karneváli jellegesen keresztül mutatkozik meg az, hogy a karácsony a vállalati közegben csak felszínes, kiüresített érzelmi tapasztalatokat tud nyújtani (Rippin 2011).

Semmi, ezt most úgy képzeld el, mintha buli lenne. Nem is egyéb. Ott egy idő után az alkoholfogyasztás jelentősebbé válik, semmiben nem más, mint egy házibuli, csak oda kell menni öltönyben, jelentkeznek ott is egy családbarátság, meg lehet, hogy egy hitetlen embernek, akinek ez tök mindegy, annak ez hasonlít az otthoni karácsonyhoz, hogy összejövünk, kajálunk, ajándékozunk és hazamegyünk. (Marci)

Igazából azt mondanám, hogy a vállalati karácsony az egy ünnepség, ami éppen véletlenül karácsonykor van, tehát ég és föld. Ez abból is van, hogy mi vallásosan éljük meg a karácsonyt, itt a cégnél pedig ez nem elsősorban vallásos ünnep nyilván. Attól még lehet, hogy az egész vezetőség vallásos, de mi [a család] erről az oldalról közelítjük meg, ott meg inkább egy évértékelésként, évlezárásként, együtt ünneplésként. Úgyhogy én azt mondanám, hogy viszonylag távol áll [a karácsonytól]. (Ödön)

Nem önmagában a karácsony kellene itt, hanem ilyen évzárás jellegű, mert a karácsony, az szerintem igazából nem céges ünnep. - És miért nem céges ünnep a karácsony?- Hát, most mi köze van a karácsonyhoz a cégnek? Semmi. - Miért? - Mert egyrészt ez egy vallási ünnep, illetve egy családi ünnep. Most a céggel inkább az, hogy lezárult egy év. Maximum az kapcsolódik, és majdnem karácsonnyal esik egybe. Össze lehet mosni az egészet. (Ilona)

A Mérnök vállalatnál – összehasonlítva a próba-kutatás során vizsgált karácsonyi partikkal – erőteljesebben tartják a kereteket. Maga a helyszín, a megjelenés, az elegancia megköveteli a „kulturált” viselkedést, a párok jelenléte is határokat szab (lásd V.3.1.2. fejezet). Továbbá a munkavállalók nagyon is tisztában vannak azzal, hogy ez mégiscsak egy vállalati rendezvény, és nem bíznak teljes mértékben a következmény nélküliségben. A karneválokon mindenki maszkot viselt, és így egyenlővé is váltak arra a néhány órára, azonban a karácsonyi partira ez nem érvényes teljes mértékben. Az együttevés, a közös tánc, szórakozás, amelyek a hivatalos irodai életnek nem részei, lazítanak a hierarchikus viszonyokon, és ellensúlyozzák a hétköznapiakra jellemző instrumentális beállítottságot. A feje tetejére állítottság annyiban jelenik meg, hogy a vállalati karácsonyon a munkavállalók vannak a középpontban, a menedzsment feladata az ő szórakoztatásuk, kényelmük, szolgálatuk, ahogy a Rosen (1988) által leírt esetben is. Összességében azonban a karneváli jelleg nem tud igazán kibontakozni.

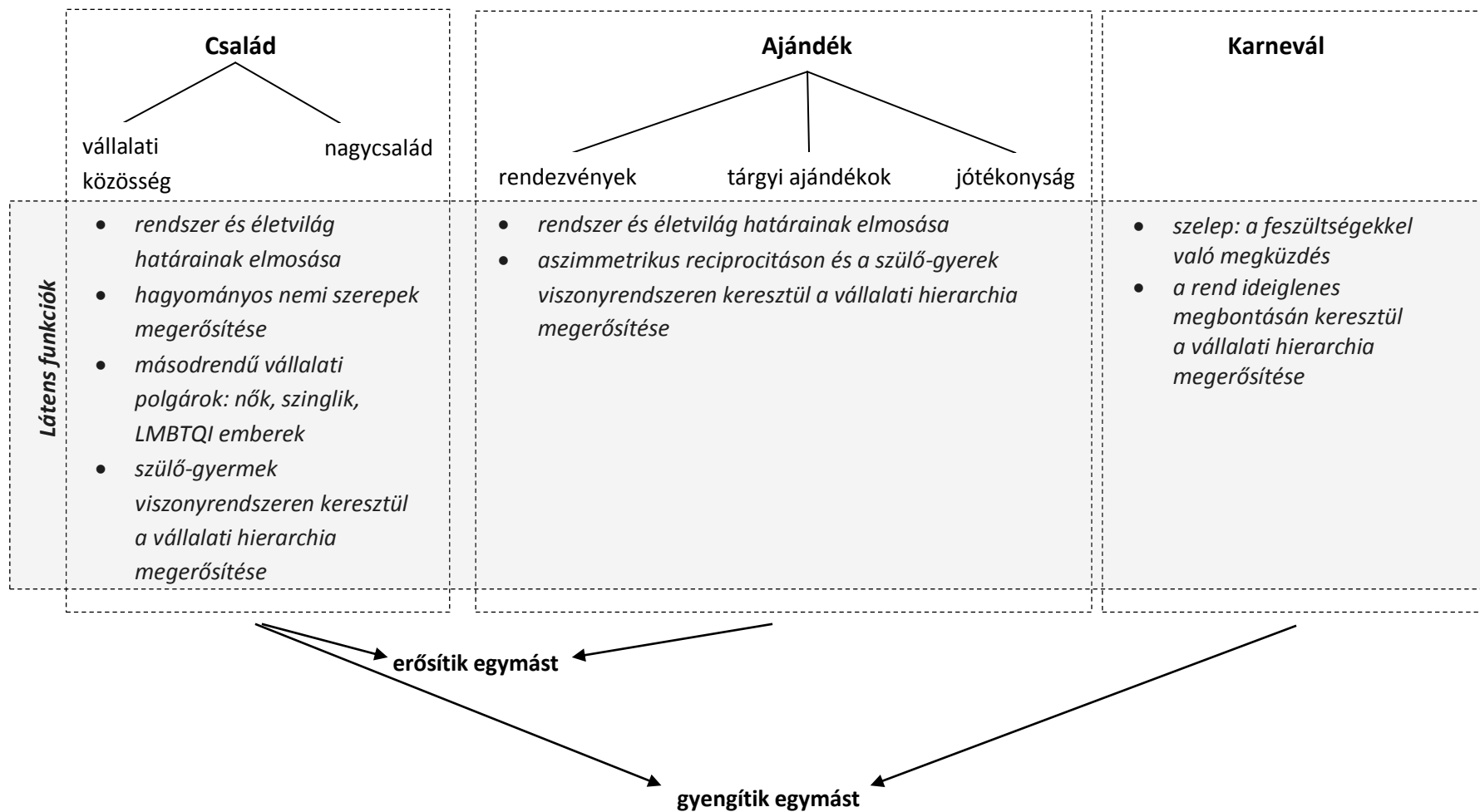
V.3.4. A vállalati karácsony jelentésrétegeinek összefüggésrendszere

A vállalati karácsonynak három fő jelentésrétege rajzolódott ki: a család metafora, az ajándék metafora és a karnevál metafora. Az első kettő inkább a keresztény kultúrkörből táplálkozik, és a szervezeti kultúrával összhangban ez a két jelentésréteg a domináns. A karneváli jelleg ezzel szemben a karácsonyi ünnepkör pogány hagyományait idézi. Ennek az a következménye, hogy míg a családiasság és az ajándék-jelleg erősítik, támogatják, addig a karneválság és a családiasság funkció inkább gyengítik egymást: azaz a keresztény értékek védelme, ápolása nem engedi a pogány elemeket felszínre kerülni.

Először **az ajándék és a család** kölcsönhatását vizsgáljuk meg. Mind az ajándék-jelleg, mind a család-metafora – különösen annak nagycsalád rétege – a menedzsment és a munkavállalók között egyfajta szülő-gyermek viszonyrendszer kibontakozását támogatja. A munkavállalók gyermeki státuszba helyezése befagyasztja és természetessé teszi a hatalmi viszonyokat. Egyúttal oldja is azok hivatalos, személytelen jellegét, amellyel a Legge által bírált „szigorú szeretetet” idézi. Az interjúalanyok valódi közösségre, szeretet-kapcsolatra vonatkozó kételkedő és ambivalens érzésekről tanúskodó megállapításai az EEM azon belső feszültségét tükrözik, miszerint a piaci környezethez alkalmazkodni kell a túlélés érdekében, ezért a szervezeti célok mindig előbbre valóbbak az egyéni céloknál, a teljesítményhez azonban szükséges az egyén elkötelezettségének és lojalitásának megszerzése (Legge 2005). A lojalítás megszerzésének egyik eszköze a vállalati karácsony, amely azonban a vállalati keretek között strategizálódik. Összességében ez azt eredményezi, hogy a résztvevők hisznek is meg nem is a „családban”, értékelik is meg nem is az „ajándékokat”: a kollektív azonosság érzése gyengül, és az ajándék mint szimbólum jelentése is bizonytalanná válik, ami az életvilág újratermelési zavaraira utal.

A szülő-gyermek viszony Kant (1980) szavait is eszünkbe juttatja: „A felvilágosodás az ember kilábalása a maga okozta kiskorúságából. Kiskorúság az arra való képtelenség, hogy valaki mások vezetése nélkül gondolkodjék. Magunk okozta ez a kiskorúság, ha oka nem értelmünk fogyatékosságában, hanem az abbéli elhatározás és bátorság hiányában van, hogy mások vezetése nélkül éljünk vele.” A munkavállalók azzal, hogy az ajándékot elfogadják, sőt, elvárják, és részt vesznek a közös vállalati színjátékban, egyúttal saját emancipációjuk gátjává is válnak.

10. ábra: A vállalati karácsony metaforáinak összefüggésrendszere



A **család és karnevál** metafora viszonya éppen ellentétes. A moralitás időleges felfüggesztése veszélyeztetheti a családi kereteket, amelynek a párral való érkezés lehetősége (vagy követelménye – ki hogyan éli meg), illetve a vállalati kommunikáció erős korlátokat szab. A Mérnök vállalat vezetői a társadalom működését egy organikus metaforán keresztül írták le: alapsejtjei a családok, amelyek kisközösségekbe rendeződnek, segítik egymást, erre épülnek a nagyobb közösségek, mint pl. a vállalat. Ennek a filozófiának a kereteiben a családbarátság értelmezhető a menedzsment tudatos vagy nem tudatos törekvéseként a család, mint a társadalom alapsejtjének védelme irányában. Vajon mitől kell a családot megóvni? A menedzsment kinyilvánított filozófiája azt sugallja, hogy az atomizálódástól, az elidegenedéstől mint társadalmi patológiától. Azaz a vállalati karácsonyon keresztül kifejezett értékrend, a családbarátság az életvilág egy válságjelenségére adott válasz, amely alátámasztja az elméleti részben megfogalmazott azon megállapításomat, miszerint az EEM soft eszközei az életvilág újratermelésében bekövetkező zavarokat törekszenek helyreállítani.

A Mérnök-karácsony szelep-funkcióját is – amely a karneválok sajátja eredetileg – inkább a család metafora hatja át erőteljesebben. A munka-magánélet konfliktusából fakadó feszültségeket a partnereknek, családoknak való köszönetmondáson, megvendégelésen keresztül oldja a vállalat, ily módon a karácsonyi parti az ezzel járó ellentmondásokkal, konfliktussal való kollektív megküzdés terepévé is válik. Azaz a családot nem csak a külső romboló folyamatoktól kell megvédeni, hanem magától a vállalattól is. Ez szintén egy olyan belső ellentmondás, amely magából a modern kapitalista társadalomból fakad, és amelyet a vállalati karácsony ellentmondásossága csak felnagyít.

Azáltal, hogy a karnevál metafora rávilágít a vállalati karácsony határhelyzetére, időlegességére, átmenetiségére, egyúttal le is leplezi a család metaforát: a család csak karácsonykor elsődleges, és csak a munkavállalói teljesítmény számára nyújtott háttér-erőforrásként nyer létjogosultságot a vállalati nagycsalád részeként. Azaz a vállalat mint nagycsalád legitim rendjét a teljesítményhez való hozzájárulás határozza meg. Ezzel a Mérnök-valóság kettősége mutat rá, hogy a család mint gyökér-metafora mellett egyidejűleg a produktivitás mint gyökér-metafora is érvényben van.

Mindhárom metaforára igaz ugyanakkor – és ezzel a korábbi szakirodalmi következtetéseket (Rippin 2011; Rosen 1988) támasztja alá jelen kutatás is –, hogy

hozzájárulnak a vállalati hierarchia megerősítéséhez. A család és az ajándék metafora a szülő-gyermek kapcsolat szimbolikus beemelésén keresztül teszi ezt. Az ajándék metafora az aszimmetrikus reciprocitás gyakorlatával egészíti ezt ki. A karnevál metafora pedig a hierarchia korlátozott időre való felfüggesztésén keresztül erősíti meg a hétköznapi hatalmi viszonyait.

VI. rész: Következtetések

Ebben a részben a kutatás főbb tanulságait foglalom össze. Az első fejezetben a kiinduló kutatási problémával – az életvilág gyarmatosításával, újratermelési zavaival – kapcsolatos megállapításaimat összegzem. Ez a kutatási kérdésekre adott válaszaim összefoglalását is jelenti egyben. A második fejezetben kiemelem a disszertáció legfontosabb eredményeit mind az elméleti, mind az empirikus rész tudományos tudáshoz való hozzájárulását tekintve. Végül a harmadik fejezetben a kutatás korlátairól és a további lehetséges kutatási irányokról szólok.

VI.1. A rendszer és életvilág határán keletkező feszültségek manifesztációja a vállalati karácsonyon keresztül

Az esettanulmány elemzése során arra törekedtem, hogy részletesen bemutassam, miként zajlik a szervezeti életvilág újratermelése a vállalati karácsonyon keresztül, valamint hogyan avatkoznak bele a rendszerérdekek ezekbe a folyamatokba. Rámutattam arra is, hogy milyen válságjelenségek hozhatók összefüggésbe a vállalati karácsonyhoz tapadó gyakorlatokkal, illetve az ellenállás mely formái fedezhetők fel a munkavállalók magatartásában, értelmezéseiben. Azaz példákon, konkrét eseteken keresztül válaszoltam meg a módszertani fejezetben megfogalmazott kutatási kérdéseimet. A következő fejezetben ezeket a megállapításaimat összegzem, és helyezem új összefüggésekbe. Mindeközben arra a tágabb kérdésre is választ adok, hogy létezik-e a vizsgált jelenség: a szervezeti életvilág gyarmatosítása a vállalati karácsonyon keresztül, és hogyan jelenik ez meg a Mérnök vállalatnál.

Habermas (1981) az életvilágnak három szerkezeti összetevőjét különítette el: a kultúrát, a társadalmat és a személyiséget. A II.2.2. fejezetben bemutattam, hogyan értelmezhetők ezek a szerkezeti összetevők a szervezet szintjén. Az alábbiakban a Habermas által kidolgozott értékelő dimenziók mentén (6. táblázat) vizsgálom a szervezeti életvilág újratermelési zavarait.

VI.1.1. Kulturális újratermelés: a „karácsony” szó értelmi kiüresedése a vállalati közegben

A szervezetben zajló kulturális újratermelést illetően a hatalommal átítatott vállalati kulturizmus és a spontán módon, szervezeti tagok által konstruált szervezeti kultúra viszonyát helyeztem a középpontba. Vajon bevetésre kerülnek-e és milyen módon érintik a vállalati kulturizmus eszközei a szervezeti kultúra megújítását? A kulturális

újratermelés zavartalanságát a tudás racionalitásának fokán keresztül értékelhetjük (Habermas 1981). Amennyiben problémák jelentkeznek ezen a téren, úgy értelmi kiüresedést, az intézményi struktúrák legitimációjának megkérdőjelezését tapasztalhatjuk, az eddig érvényben levő magatartásminták és értelmezési sémák nem használhatóak, a morális helyességükbe vetett hit elbizonytalanodik. A hagyományok és szimbólumok jelentésvilága hozzáférhetetlenné válik.

A Mérnök vállalatnál a menedzsment törekszik a karácsonyi hagyományvilág folytonosságának fenntartására, hiszen annak közösség-, motiváció-, norma- és legitimáció-teremtő erejét akkor tudja kiaknázni, ha a karácsonyhoz tapadó jelentésvilág átmenthető a vállalati világba (lásd III.3. fejezetben a karácsony mint kitalált hagyomány). Az alábbiakban amellet érvelek, hogy a menedzsment ebbéli törekvése azonban kudarcot vall.

Az eredeti (értsd: keresztény kultúrkörre jellemző) karácsonyi hagyományvilágot a család és az ajándék metaforán keresztül igyekszik közvetíteni a Mérnök vállalatvezetés: a szeretet-kapcsolatot és szolidaritást, valamint a spirituális tartalmat (Isten nekünk ajándékozta egyszülött fiát). Míg előbbi explicit módon, felvállaltan – bár céges megfogalmazásban: lojalitás erősítése – is célját jelentette a Mérnök karácsonynak, addig a spirituális tartalom csak közvetett módon, az ajándékozás szimbolikus aktusán keresztül szivárgott be.

Maga a tulajdonos is úgy fogalmazott, hogy a vállalati karácsonynak nem *kellene* mást jelentenie, mint a karácsonynak [de mást jelent]. Láttuk, hogy a karnevál-jelleg, valamint a családi karácsonnyal való összehasonlítás a vállalati karácsony felszínességére mutatott rá. Az interjúkban a felsővezetők, valamint a HR vezető arra törekedtek, hogy megtalálják a hasonlóságot a 24-ei és a céges karácsony között. Hiszen az ő szerepük, feladatuk a karácsony megszervezése a munkavállalók számára, ezért a szerepazonosság azt kívánja meg, hogy megpróbáljanak valamilyen folytonosságot biztosító értelmet tulajdonítani a rendezvénynek. Ugyanakkor az ő beszámolóik is ellentmondásokkal telik voltak. A középvezetők és a munkavállalók azonban kivétel nélkül élesen elhatárolták egymástól a kettőt. **A vállalati karácsonytól még az elnevezést is elvitatták: ez nem karácsony, csak akkor tartjuk.** Az egyetlen közös vonás tehát az időpont, és az – elvitatott – név volt. A vállalati rendezvényen megjelenő karácsonyi rituálékat illetően (díszítés, vacsora, asztalközösség, ajándékozás, együttlét) értelemvesztésről számoltak be: a céges változat nem „ugyanaz”. A vállalati karácsony

kiüresedettségét még jobban felerősítette, hogy még a karácsonyt egyébként otthon nem ünneplők – akik egyedülállóak és/vagy nem keresztények voltak – is felszínesebb jelenséggé írták le a céges rendezvényt.

És mit ünnepelsz a céges karácsonyon? - Na, az egy jó kérdés. Igazából tényleg senkivel nem vagyok olyan jóban, szóval mindenkit szeretek, de nincs olyan baráti kapcsolat, hogy bárkivel is összejárnék. (...) Tehát csak mellé beszélni tudok, nem tudom, mit ünneplek a cég karácsonyán. (...) De hát nem a Megváltó megszületése jut eszembe az ottani alkalomról... (Jenő)

Itt egy hagyományt követünk, nem azt, amiért a hagyomány elindult. (Marci)

Mind a vallási tartalom, mind a családdal való érzelmi közösség végső soron értelmezhetetlen a vállalat keretein belül. Bármennyire is törekszenek a felsővezetők „a karácsony el nem cégesítésére” (HR vezető), a **munkahelyi instrumentalizált viszonyok között a karácsony eszközzé válik**: a vezetők bizonyos célokat szeretnének elérni vele, és a munkavállalók is bizonyos szándékokat tulajdonítanak a szervezőknek. Ez a karácsony üzleti fogalmakkal való felruházásában ölt testet: csapatépítés, munkáltatói márkázás, lojalitás erősítése, juttatás, befektetés, amelyek kivonják a szimbolikus szféra birodalmából a vállalati karácsonyt. Mindez korlátokat szab a vállalati értékek internalizációjának: a családbarátság, a vállalat mint morális közösség hitelessége megkérdőjeleződik.

Fontos ugyanakkor, hogy a résztvevők vállalati karácsony-értelmezése nem ennyire letisztult. Az interjúk dinamikája inkább egy belső, nem feloldható ellentmondásosságra, kétértelműségekre utal: a Mérnök karácsony valóban szól a családról, és az informális keretek közötti együttünneplésről, amelyre igénye is van a munkavállalóknak – vagy helyesebb úgy fogalmazni, hogy elvárják a menedzsmenttől, hogy ezt biztosítsa számukra. Ugyanakkor a vállalati karácsonyt tágabb perspektívából szemlélve, az értelmezési keretet kitágítva ezek a jelentések elbizonytalanodnak, visszajukra fordulnak.

VI.1.2. Közösségi integráció: gyenge kötődésű társas kapcsolatok

A vállalati karácsony elemzése szempontjából az irányított csapatépítés és a spontán informális kapcsolatok alakulásának viszonya érdekes. Az elméleti fejezetben amellet érveltem, hogy a csapatépítés, különösen, ha az olyan informális rendezvényeken keresztül valósul meg, mint a vállalati karácsony, akkor a Granovetter-féle (1973) erős kapcsolatok irányított kiépítését célozza, és ily módon keletkezik strukturális erőszak az életvilágban. A kutatási eredmények alapján azonban arra a következtetésre jutottam, hogy a gyarmatosítás más formát ölt. Habermas (1981) szerint a társadalom – jelen esetben a szervezeti közösség – újratermelésének zavartalanságát a résztvevők

szolidaritásba vetett bizalmának vizsgálatán keresztül értékelhetjük. Ha a csoportidentitások stabilitása sérül, akkor a közösséghez tartozás érzése gyengül, a közösség tagjai nem tartják magukat kötelezettségeikhez. Mindez elidegenedéshez vezet: a közösség elvárásainak való megfelelés nincs összhangban a személyes meggyőződéssel, a „valódi én” elválik a „vállalati én”-től.

A Mérnök karácsony központi üzenete az, hogy a legfontosabb érték a család, mint mikroközösség, és a munkavállalók családjaikkal együtt részei a vállalati nagycsaládnak. A rendezvény célja a közösségi összetartozás erősítése, amely mind a hivatalos kommunikációban, mind a szimbolikus elemekben, mind a munkavállalói jelentésértelmezésekben visszatükröződik. A párok részvétele, az új házastársak és az újszülöttek befogadása a közösségbe azt célozza, hogy a magán-ént és a munkahelyi ént közelítse. A munkahelyi közösségi kapcsolatok azonban a „valódi” családi karácsony meghittségével szembeállítva felszínesek, üresek, érzelemnélküliek. Sőt, van olyan kisebb részleg, ahol kifejezetten álságosnak ítélték a közös karácsonyozást, mivel ott a munkahelyi kapcsolatok konfliktusokkal terheltek.

Most akkor karácsonykor úgy csinálunk, mintha minden nagyon jó lenne, minden nagyon szép lenne. (...) Úgy látszik, hogy a vezetőknek, vagy tulajdonosnak erre van igénye, és ezzel akarja lerendezni, hogy most majd mindenki szereti egymást. (Ilona)

A növekedés hatására a vállalati karácsony elszemélytelenedéséről számoltak be az interjúalanyok, amely az egyébként is laza munkahelyi kapcsolatokat még inkább személytelenné teszi. A korábbi karácsonyok spontaneitására, esetlegességére és még az ezzel együtt járó „bénázásokra” is nosztalgiával tekintettek vissza a munkavállalók, amelyet a jelenlegi karácsonyi ünnepség tömegszerűségével, megtervezettségével és profizmusával állítottak szembe. Természetesen a karácsonyi parti elszemélytelenedése csak visszatükrözi a vállalat hétköznapi változásait, amelyben hasonló problémákkal szembesülnek. Növekednek az adminisztrációs terhek, és ezzel együtt a személyes kapcsolatokat felváltják a bürokratikus, szabályozott viszonyok, a kötelezettségeket szabályzatok, rendszerek rögzítik, és nem a szervezeti kultúra közvetíti. **A növekedés okozta változások között a család, mint gyökérmetafora hitelessége is egyre inkább megkérdőjeleződik**, valamint a vállalati karácsony mint ajándék értéke is devalválódik. A vállalat számára 2011-ben készült legjobb munkahely felmérés szerint például a vállalati hitelességre vonatkozó mérőszám volt a legalacsonyabb.

A beszédeken is már érezhető, hogy meg van írva, le van próbálva. Lehet, hogy a vezetők is idővel beletanulnak, de már érezhető, hogy fel van építve: itt a poén, ott az ekkora hossz, akkora hossz. Régebben meg egy-egy baki is úgy jobban benne volt, és mégis úgy érezte az ember, hogy hát ez neki szól. (Pali)

A munkahelyi és a valódi én szétválasztása a próba-kutatás során végzett esettanulmányban jelent meg igazán éles formában, ahol valóban a túlélés feltételeként értelmezték az erre való képességet. A Mérnök vállalat munkatársai csak finom utalásokat tettek arra, hogy „azért ez mégiscsak egy munkahely”, és „nem engedhetjük el úgy magunkat”. A családi és vállalati karácsony érzelemgazdagságának, intimitásának szembeállítására szintén ezt a szétválasztást erősítette meg közvetett módon. A vállalati karácsony a munkahelyi én és a magán-én közelítését és a munkahelyi kapcsolatok, bizalom, kötődés erősítését célozza, amellyel a munka-magánélet szétválasztásából fakadó patológiás tüneteket próbálják kezelni. Ennek a gyarmatosítási törekvésnek azonban a munkavállalók ellenállnak: a vállalati karácsonyon a gyenge kapcsolatokat ápolják, de ezek szorosabbra fonását, mélyítését elutasítják, és az identitásbeli törést fenntartják. **A gyenge kötődésű kapcsolatok viszont nem biztosítanak megfelelő háttérrel a szervezeti életvilág újratermeléséhez** (O'Donnell 2007), ezért fenntartják a közösségi hovatartozás bizonytalanságát, és egy kollektív színjátékká változtatják a vállalati ünnepséget.

VI.1.3. Szocializáció: identitásszabályozás

A Mérnök karácsony életvilágra gyakorolt hatását talán legjobban a szocializációs folyamatokba való beavatkozásán keresztül lehet tetten érni. A szocializációs folyamat eredményességét az egyének felelősségteljeségén és elszámoltathatóságán keresztül értékelhetjük. Ha nem működnek megfelelően az újratermelési folyamatok, akkor gyengülnek a normák betartására vonatkozó motivációk, az egyének nem követik a hagyományokat, és a kölcsönös egyetértés elérhetetlensége miatt elhárító stratégiákhoz folyamodnak. A közösségi létformák és a személyes identitás összehangolása nehézségekbe ütközik. (Habermas 1981)

A HR kulturális jelentéseket és szimbólumkészletet, önmegjelenítési módokat szolgáltat az egyéni identitáskonstrukcióhoz (Alvesson és Kärreman 2007), a vállalati karácsonyon keresztül is. Egyrészt **vonzó önképet** kínál a munkavállalói számára, ami a társadalom felső rétegéhez való tartozás illúzióját adja a luxusjavak fogyasztásán és a jótékonyágban való részvételen keresztül. A vállalati karácsony mint ceremónia ebben a vonatkozásban azt a célt szolgálja, hogy a vállalat különlegességébe – amely a munkavállalókra mint egyénekre is kisugárzik – vetett „szent hitet” (Alvesson és Kärreman 2007, 718) megerősítse.

Másrészt **ehhez az önképhez hozzákapcsolódik az ideális munkavállalóval szemben támasztott kötelezettségek sora**: lojalitás, a munka primátusa a magánélettel szemben, önmegvalósítás a munkahelyen, a hagyományos nemi szerepekkel való azonosulás, családalapítás. Implicit módon pedig az anyagi világtól való függés is elvárássá válik (ház, autó, gyerek), amely a vállalat számára biztosítja a kellőképpen kiszolgáltatott munkavállalót. A hagyományos nemi szerepek erre ráerősítenek: a vállalat munkatársai döntően férfiak, akiket a kenyérkereső szerep az anyagi világhoz köt, és a külső munkamotivációt erősíti. A HR történeti elemzésekor rámutattam arra, hogy a HR soft eszközei akkor kerülnek bevetésre, ha a külső motivátorok, az anyagi függés nem működnek. Az ideális munkavállaló képe a Mérnököknél ezt **az anyagi függést akarja internalizálni**, belsővé tenni, és ily módon biztosítani/állandósítani a külső motivációt a HR soft eszközeivel. A vállalati karácsony tehát mind a belső, mind a külső motivációs faktorokat célba veszi.

A felkínált „elit” önkép elutasítása a vállalati karácsony „rongyrázásként”, „kivagyiságként” való megcímkezésén, vagy az ünnepségtől való távolmaradáson keresztül nyilvánul meg. Az ideális munkavállaló számára előírt kötelezettségekre, normák betartására vonatkozóan az ellenállásnak kevesebb jelét tapasztaltam. A túlórázással szemben fogalmaztak meg kritikát a legtöbben, de többé-kevésbé mégis természetes adottságként kezelték, hogy ha munka van, azt el kell végezni. A hagyományos férfi-női szerepeket természetesként kezelték, mint ahogy a családbanélést is, mint ideális létállapotot. Az egyedülállók ez a nyomás nem a nyílt ellenállás vagy megkérdőjelezés irányába tolta, hanem a kirekesztettség bármi módon való megszüntetése felé: látszat-párokkal, kölcsön-gyerekekkel játszották el a családos szerepet.

Összességében az ideális munkavállaló képével mindenki igyekezett azonosulni, megfelelni a szerepelvárásoknak. Mivel ez az önkép egy belső ellentmondást is magában hordoz: a család és a munka feszültségét, ezért a vállalati karácsony a problémával való kollektív megküzdés terepévé is válik – látszólag. Valójában **egy kollektív elhárító mechanizmust** szolgáltat: a párok meghívásával, a „köszönömmel”, a családközpontúság retorikájával a vállalati közösség tagjai közös bűnbocsánatban részesülnek.

VI.1.4. Karácsonyi képmutatás: a torzított kommunikáció rendszere

A vállalat és a menedzsment tehát nem egy ideálisan működő, válságjelenségektől mentes életvilággal szembesül, hanem egy instrumentalizált, a modern kapitalista társadalom intézményrendszerének gyarmatosító hatásait magán viselő életvilággal. Ezekre a **válságtünetekre keresi a megfelelő HR megoldásokat**, amelyek közül egy a vállalati karácsony megrendezése. A Mérnök karácsony esete arra mutatott rá, hogy ez a törekvés végső soron **a munkavállalók ellenállásán rendre kudarcot vall**, ugyanakkor mégsem marad hatás nélkül. Megzavarja a jól bevált megküzdési stratégiákat, azaz a munka-magánélet szétválasztásához tapadó egyéni értelmezéseket, viselkedési mintákat, és a torzított kommunikáció rendszerét hozza létre, amely egy nagy közösségi képmutatásban és öncsalásban csapódik le.

Habermas (1981) a rejtett stratégiai cselekvés két típusát különbözteti meg: a tudatos megtévesztést, azaz manipulációt, és az öntudatlan megtévesztést, azaz a torzított kommunikáció rendszerét. A két analitikus kategóriát valós helyzetekre nehéz alkalmazni: a manipuláció és az öncsalás gyakran egymásba mosódó kategóriák. Vajon mely ismérvek alapján lehet eldönteni, hogy tudatosan manipulál-e az egyén, vagy maga is elhiszi azt a hamis üzenetet, amit közvetít?

A kritikai menedzsment irodalom a manipulációt rendszerint a menedzsment-eszközökhöz köti. Willmott (1993) vállalati kulturizmust bíráló tanulmányában azt állítja, hogy a soft kontroll újra és újra legitimációs problémákba ütközik: a technikai racionalitásnak alárendelt adminisztratív úton létrehozott értelem csupán ún. **dramaturgiai engedelmisséget**, vagyis színészkedést, tettetést, megjátszást eredményez. Ez a viselkedésmód rendkívül jól tetten érhető a Mérnök karácsonyon. Kutatásom arra világít rá, hogy a színjátékban mindenki részt vesz, mindenki kiveszi a részét a közös karácsonyi képmutatásból, és mindenki áldozatává is válik egyúttal. Néha elhiszik a szerepet, amit játszanak, néha leleplezik önmagukat, és miközben ez a kettősség, az „igaz” és a „hamis” közötti ingadozás áthatja a vállalati karácsonyt, bizonyos viselkedési normák, értékek, ön-értelmezések észrevétlenül, tudattalanul újratermelődnek. Ráadásul a vállalati karácsony, mint minden rituálé, hat a tudattalanra, ezért **a kollektív manipuláció felől méginkább a kollektív öncsalás irányába tolódik el a mérleg nyelve**.

Willmott (1993) is felhívja a figyelmet a dramaturgiai viselkedés veszélyeire, amely habermasi terminológiában megfogalmazva a következő. **A munkavállalók**

viselkedése a rejtett stratégiai cselekvés formáját ölti, amellyel hozzájárulnak a torzított kommunikáció rendszerének fenntartásához, azaz az életvilág gyarmatosításához, és kizárják a lehetőségét egy igaz, morális és hiteles szervezeti életvilág közös létrehozásának. A torzított kommunikációnak a menedzserek méginkább ki vannak téve, mivel szerepükből fakadóan még kevésbé tudják kivonni magukat a rendszerérdekek hatása alól: az ő feladatuk ezek érvényre juttatása. **A dramaturgiai viselkedés ugyanakkor csak addig nyújt védelmet az indoktrináció ellen, amíg a munka-én és a magán-én közötti szétválasztás megőrizhető. Nem véletlen tehát, hogy a soft HR eszközök – köztük a vállalati karácsony – épp ezt a bizonytalan határvonalat veszik célba.**

VI.2. Az elméleti és a kutatási eredmények relevanciája

Ebben a fejezetben a disszertáció tudományos tudáshoz való hozzájárulásáról adok áttekintést.

- Magyar nyelven tudomásom szerint nem született még átfogó munka a kritikai menedzsment elméletekről. Az irányzat a hazai gazdálkodástudományi életben kevésbé ismert. Reményeim szerint a disszertáció hozzájárul ahhoz, hogy a KME által felvetett kérdések, problémák a hazai gazdálkodástudományi diskurzusnak is részévé váljanak.
- Az emberi erőforrás menedzsment habermasi elemzése nemzetközi szinten is releváns. Habermas gyakran hivatkozott szerző a nemzetközi kritikai menedzsment irodalomban (lásd 1. sz. melléklet), de az EEM ilyen típusú elemzéséről nincs tudomásom.
- A disszertáció fontos hozzájárulásának tartom a habermasi elméleti keretet használó empirikus kutatást a szervezettudományi területen, amelyre viszonylag kevés példát találunk, a tanulmányok nagy része elméleti jellegű (1. sz. melléklet). A disszertáció terjedelmi keretei lehetőséget adtak arra, hogy a cikkekben egyébként rendkívül szűkszavúan tárgyalt módszertani kérdéseket részletesen és transzparensen tárgyaljam, s ezzel támpontot nyújtsak jövőbeli empirikus kutatásokhoz.
- A vállalati karácsony, és általában a karácsony szervezeti és menedzsment vonatkozásai egyértelműen alulkutatott témának számítanak (Hancock és Rehn 2011). Hazai szinten nincs tudomásom egyetlen ilyen kutatásról sem, és a nemzetközi irodalomban is kevés az olyan munka, amelyre építeni tudtam. Meg

kell említeni Rippin (2011) karácsonyi fejfedőkről szóló tanulmányát, Hancocknak (2013) a mikulásságot mint szolgáltató tevékenységet bemutató empirikus kutatását, Lemmergaard és Muhr (2011) üzleti partnerek közötti karácsonyi ajándékozást vizsgáló kvantitatív felmérését, valamint Vachhani és Pullen (2011) karácsonyi női munkáról szóló elméleti elemzését. Rosen (1988) etnografikus kutatása az egyetlen, hasonlóan a vállalati karácsonyra fókuszáló kutatás, amely ugyan nem kritikai, de tartalmaz kritikai megállapításokat. Habermasi elméleti keretben azonban még nem született empirikus kutatás a vállalati karácsonyról.

- A kutatás eredményei közül a forgatókönyvi elemek azonosítását és szimbolikájának elemzését, valamint a vállalati karácsony három metafora (család, ajándék, karnevál) köré rendezett összefüggésrendszerét tartom érdemesnek kiemelni. A család metafora jelentésrétegei közül a vállalat mint morális közösség, és annak ideológiai tartalmát illetően Rosennel hasonló eredményre jutunk. Jelen kutatásban azonban ezt kitágítom a nagycsalád metaforával, amelynek részletes gender fókuszú elemzését adom. A karácsonyi parti mint ajándék értelmezése újszerű eredményeket hozott, amelyhez Mauss (1954), valamint Lemmergaard és Muhr (2011) tanulmánya szolgált inspirációul. Rosen (1988) és Rippin (2011) tanulmányai a karácsonyi parti karnevál jellegét helyezik leginkább a középpontba. Jelen kutatás inkább a karnevál jelleg hiányán keresztül tesz hozzá a metafora megértéséhez, valamint rávilágít a vállalati karácsony pogány illetve keresztény gyökereinek keveredésére és kölcsönhatására.
- A kutatási eredményeken keresztül tetten érhető a torzított kommunikáció rendszerének kialakulása, és az, hogy ennek következtében az életvilág gyarmatosítását hogyan hozza létre és tartja fenn a teljes szervezeti közösség. A kutatási eredmények disszeminációja ezáltal lehetőséget biztosít az emancipációs projekthez való hozzájárulásra.

VI.3. A kutatás korlátai és további kutatási irányok

Az alábbiakban a kutatás korlátait illetve néhány lehetséges további kutatási irányt mutatok be.

Amint az az eredményekből is kitűnik, az általam választott (a mintaválasztás nehézségeiről lásd a módszertani fejezet vonatkozó részét) kutatási terep annyiban

különlegesnek mondható, hogy a tulajdonos szerepe nagyon domináns volt, és a saját, illetve vezetőársai értékrendje erőteljesen meghatározta a vállalati karácsony hivatalos üzeneteit és szervezeti kultúrára kisugárzó hatását. Befolyása leginkább a család metaforán keresztül mutatkozott meg, amely ideológia ugyanakkor méginkább láthatóvá tette azt az ellentmondást, hogy egy technikai racionalitás uralta közegben a hagyományok kontinuitása nem fenntartható: az életvilág újratermelésében zavarok keletkeznek. Ezen kívül a család metafora ereje rámutatott arra, hogy a karnevál-jelleg ebben az ideológiai keretben nem tud kibontakozni.

Módszertani szempontból ideálisabb lett volna, ha több időt tudok a vállalatnál tölteni, különösen a karácsonyt megelőző időszakban – jóllehet még az így született mennyiségű, gazdagságú anyagnak a kezelése is kihívást jelentett. Az interjúalanyok között csak olyanok szerepeltek, akik részt vettek a karácsonyi ünnepségen, hiszen annak a jelentésvilágát szerettem volna feltárni. Az elemzés során azonban arra kellett rájöjjek, hogy az életvilág gyarmatosításának való ellenállás szempontjából nagyon is releváns azok véleménye, akik tudatos döntés eredményeként nem vesznek részt a vállalati karácsonyon.

Kvalitatív kutatásnál mindig felmerül az általánosíthatóság dilemmája. Egy kvalitatív esettanulmány mindig korlátokkal szembesül ezen a téren, és természetesen a statisztikai értelemben vett általánosítás lehetősége eleve nem adott. Úgy vélem, hogy jelen kutatási eredmények hozzájárultak a vállalati karácsony mint szervezeti jelenség (naturalisztikus általánosítás), továbbá az életvilág soft HR eszközök bevetésével zajló gyarmatosításának mélyebb megértéséhez (elméleti általánosítás).

További kutatási irányként úgy vélem, hogy izgalmas eredményeket tartogatna egy olyan esettel összevetni jelen eredményeket, ahol a karnevál-jelleg erőteljesebben tud érvényesülni. Az interjúkat ezen kívül ki lehetne terjeszteni a munkavállalók családtagjaira is, és megmutatni, hogy az ő perspektívájukból mit jelent a vállalati karácsony.

A torzított kommunikáció rendszerének kialakulását a diskurzuselemzés módszerével lehetne alaposabban megvizsgálni. Azaz az etnográfiai módszereket és az interjúkat párbeszédekről készült hangfelvételekkel kiegészíteni, és ezeket az érvényességi igények elemzésével kiegészíteni. Ezek lehetnének csoportos interjúk, vagy a szervezők közötti párbeszéd.

A kutatás során megértettem továbbá, hogy a vállalati karácsonyra – úgy az „ajándékra” mint a „családra” és a „karneválra” – a munkavállalók nagy részének igénye van, még akkor is, ha annak mélységét, komolyságát megkérdőjelezzük. A vállalati karácsonynak magánidőben kell lennie, csakúgy, mint a Szentestének. Ez az a napszak, ami a spiritualitásnak, a misztikumnak, az irracionálisnak teret enged, ekkor népesül be a világ spirituális lényekkel. További kutatási irány lehet ennek a spiritualitásnak a megragadása, a vállalati karácsonyban az ősi, mitikus elemek és a keresztény hagyományvilág továbbélésének, esetleges deformációinak mélyebb vizsgálata. Úgy vélem ugyanakkor – egyúttal a választott elméleti keret szabta korlátra is rávilágítva –, hogy a habermasi elmélet ehhez a kutatási irányhoz túlzott hangsúlyt fektet a racionalításra.

Hivatkozások jegyzéke

- Adler, Paul S. 2007. „The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory.” *Organization Studies* 28 (9): 1313–45.
- . 2009. „Marx and Organization Studies Today.” In , szerkesztette Paul S. Adler, 62–91. *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*. Oxford University Press.
- Adler, Paul S., Linda C. Forbes, és Hugh Willmott. 2007. „Critical Management Studies.” *Academy of Management Annals* 1: 119–79.
- Alvesson, Mats. 2011. *Interpreting Interviews*. SAGE.
- Alvesson, Mats, Todd Bridgman, és Hugh Willmott. 2009. „Introduction.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Hugh Willmott, és Todd Bridgman, 1–26. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. USA: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats, és Stanley Deetz. 1998. „A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára?” *Kovács* 2 (2): 3–31.
- . 2000. *Doing Critical Management Research*. Sage Publications.
- Alvesson, Mats, Cynthia Hardy, és Bill Harley. 2008. „Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory.” *Journal of Management Studies* 45 (3): 480–501.
- Alvesson, Mats, és Dan Kärreman. 2007. „Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm.” *Organization Science* 18 (4): 711–23.
- . 2011. „Decolonizing Discourse: Critical Reflections on Organizational Discourse Analysis.” *Human Relations* 64 (9): 1121–46.
- Alvesson, Mats, és Kaj Sköldbberg. 2000. *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE.
- Alvesson, Mats, és Hugh Willmott. 1992. *Critical Management Studies*. Sage Publications Ltd.
- . 1996. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage Publications Ltd.
- . 2002. „Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual.” *Journal of Management Studies* 39 (5): 619–44.
- . 2003a. „Introduction.” In , szerkesztette Mats Alvesson és Hugh Willmott, 1–22. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- . 2003b. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Andorka, Rudolf. 2000. *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Angyal, Ádám. 2009. *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- Bakacsi, Gyula, Károly Balaton, Miklós Dobák, Gyula Erdősi, és István Szintay. 2008. „A vezetés-szervezés diszciplína nagyjai (II. rész): Susányszky János, Kovács Sándor, Ladó László.” Szerkesztette Károly Barakonyi. *Vezetéstudomány* 39 (4): 2–11.
- Bakacsi, Gyula, és Attila Bokor. 2002. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-Kerszöv.
- Bakacsi, Gyula, Attila Bokor, Csaba Császár, András Gelei, Klaudia Kovács, és Sándor Takács. 1999. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bálint, Sándor. 1973. *Karácsony, Húsvét, Pünkösd*. Budapest: Neumann.

- Barros, Marcos. 2010. „Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse.” *Journal of Management Inquiry* 19 (2): 166–84.
- Bartunek, Jean M., és Boram Do. 2011. „The sacralization of Christmas commerce.” *Organization* 18 (6): 795–806.
- Blyton, Paul, és Peter Turnbull. 1992. „HRM: Debates, Dilemmas and Contradictions.” In , szerkesztette Paul Blyton és Peter Turnbull, 1–15. *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Boda, Zsolt, és László Radácsi, szerk. 1997. *Vállalati etika*. Budapest: BKE, Vezetőképző Intézet.
- Bokor, Attila. 2000. „Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája (Organizational Culture and Knowledge Integration: The Case of New Product Development).” Budapest: Budapest University of Economic and Public Sciences. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/>.
- Bokor, Attila, és László Radácsi. 2006. *Aranykalitkában. Fiatal vezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Bokor, Attila, Klaudia Szöts-Kováts, Sára Csillag, Katalin Bácsi, és Roland Szilas. 2007. *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó.
- Boxall, Peter. 2008. „The Goals of HRM.” In , szerkesztette Peter Boxall, John Purcell, és Patrick Wright, 48–67. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Boxall, Peter, John Purcell, és Patrick Wright. 2008. „Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance.” In , szerkesztette Peter Boxall, John Purcell, és Patrick Wright, 1–17. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Brewis, Joanna. 2007. „Culture.” In *Introducing Organizational Behaviour and Management*, szerkesztette David Knights és Hugh Willmott, 344–74. Thomson Learning.
- Burrell, Gibson. 1994. „Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas.” *Organization Studies* 15 (1): 1–19.
- Burrell, Gibson, és Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann London.
- Cappelletti, Laurent G., és Charles R. Baker. 2010. „Developing Human Capital Through a Pragmatic Oriented Action Research Project.” *Action Research* 8 (2): 211–32.
- Cederström, Carl, és André Spicer. 2015. *The Wellness Syndrome*.
- Clegg, Stewart. 2005. „Managing Organization Futures in a Changing World of Power/Knowledge.” In , szerkesztette Haridimos Tsoukas és Christian Knudsen, 1:536–68. *Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
- Contu, Alessia. 2007. „Groups and Teams at Work.” In *Introducing Organizational Behaviour and Management*, szerkesztette David Knights és Hugh Willmott, 118–58. Thomson Learning.
- . 2009. „Critical Management Education.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 536–50. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Cooper, Robert. 1983. „Some Remarks on Theoretical Individualism, Alienation, and Work.” *Human Relations* 36 (8): 717–24.
- Costea, Bogdan, Norman Crump, és Kostas Amiridis. 2008. „Managerialism, the Therapeutic Habitus and the Self in Contemporary Organizing.” *Human Relations* 61 (5): 661–85.

- Csillag, Sára. 2011. „A vállalatok társadalmi felelősségvállalása - államférfiak és könyvelők Magyarországon.” *Munkaügyi Szemle*, sz. 1: 12–23.
- . 2012. „Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő.” In *Doktori értekezés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Csillag, Sára, és Anna L. Hidegh. 2011. „Hogyan bonthatók le a látható és a láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról.” *Vezetéstudomány* 42 (12): 23–36.
- Deetz, Stanley. 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany: State University of New York Press.
- . 2003. „Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management.” In , szerkesztette Mats Alvesson és Hugh Willmott, 23–45. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Denzin, Norman K., és Yvonna S. Lincoln, szerk. 2005. *The Sage of Qualitative Research*. 3. kiad. Sage Publications.
- Dobák, Miklós, és Zsuzsanna Antal. 2010. *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula.
- Donaldson, Lex. 2005. „Organization Theory as a Positive Science.” In , szerkesztette Haridimos Tsoukas és Christian Knudsen, 39–62. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
- Drake, Bruce, Kristi Yuthas, és Jesse F. Dillard. 2000. „It’s Only Words: Impacts of Information Technology on Moral Dialogue.” *Journal of Business Ethics* 23 (1): 41–59.
- Duberley, Joanne, és Phil Johnson. 2009. „Critical Management Methodology.” In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 345–68. Oxford University Press.
- Durkheim, Emile. 2000. *Az öngyilkosság*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, és Andy Lowe. 1991. *Management Research. An Introduction*. Sage Publications.
- Edwards, Gemma. 2009. „Public Sector Trade Unionism in the UK.” *Work, Employment & Society* 23 (3): 442–59.
- Farkas, Ferenc, Mártonné Karoliny, Gyula László, és József Poór. 2009. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Köt. 4. Budapest: Complex Kiadó.
- Fehér, Ferenc, és Ágnes Heller. 2002. *Marx és a modernitás*. Argumentum Kiadó.
- Felkai, Gábor. 1993. *Jürgen Habermas*. Budapest: Áron Kiadó.
- . 1997. „Két társadalomelméleti illúzió széttörése a jelenkori magyar közgondolkodáson.” *Szociológiai Figyelő*.
- . 2011. „A demokrácia, a modernitás és a ráció kommunikációelméleti megalapozási kísérlete Habermasnál.” In , szerkesztette Jürgen Habermas, 579–602. *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat.
- Felkai, Gábor, Péter Gedeon, és Dénes Némedi. 2003. „A Frankfurti Iskola hagyományai, TEK20 Konferencia, Budapest, 2001, május 13-15.” *Fordulat* március: 80–100.
- Fenwick, Tara J. 2004. „Toward a Critical HRD in Theory and Practice.” *Adult Education Quarterly* 54 (3): 193–209.
- Finch-Lees, Tim, Chris Mabey, és Andreas Liefvooghe. 2005. „In the Name of Capability: A Critical Discursive Evaluation of Competency-Based Management Development.” *Human Relations* 58 (9): 1185–1222.
- Fleming, Peter. 2005. „Workers’ Playtime?: Boundaries and Cynicism in a »Culture of Fun« Program.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (3): 285–303.

- Forester, John. 2003. „Critical Ethnography and the Extra-ordinary Character of Ordinary Professional Work.” In , szerkesztette Mats Alvesson és Hugh Willmott, 46–65. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Forgacs, David. 1988. *A Gramsci Reader*. London: Lawrence and Wishart.
- Fournier, Valérie, és Chris Grey. 2000. „At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies.” *Human Relations* 53 (1): 7–32.
- Fox, Steve. 1990. „Strategic HRM: Postmodern Conditioning for the Corporate Culture.” *Management Learning* 21 (3): 192.
- Freeman, Edward, és Daniel Gilbert. 1988. *Corporate strategy and the search for ethics*. New York: Prentice Hall.
- Fromm, Erich. 2002. *Menekülés a szabadság előtt*. Budapest: Napvilág Kiadó.
- . 2008. *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó.
- Fryer, Mick. 2011. „Facilitative Leadership: Drawing on Jürgen Habermas’s™ Model of Ideal Speech to Propose a Less Impositional Way to Lead.” *Organization* 19 (1): 25–43.
- Fülöp, Gyula, Robert D. Hisrich, és Krisztina Szegedi. 1998a. „Vállalati etika és társadalmi felelőssége: nézetek és intézményesülés I.” *Vezetéstudomány* 29 (4): 1–20.
- . 1998b. „Vállalati etika és társadalmi felelőssége: nézetek és intézményesülés II.” *Vezetéstudomány* 29 (5): 12–19.
- Gelei, András. 1999. „Munkavégzési rendszerek.” In *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Gyula Bakacsi, Csaba Császár, András Gelei, Klaudia Kovács, és Sándor Takács. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- . 2002. „A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete.” In *Doktori értekezés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi doktori Iskola.
- . 2005. „A Szervezeti Tanulás Interpretatív Megközelítése: A »Reflektív Akciótanulás« Irányzata”. In , szerkesztette Gyula Bakacsi, Károly Balaton, és Miklós Dobák, 109–35. *Változás és Vezetés*. Budapest: Aula.
- . 2006a. „A szervezet interpretatív megközelítése.” *Vezetéstudomány* 38: 79–97.
- . 2006b. „A szervezet interpretatív megközelítése.” *Vezetéstudomány* 37 (Special Issue 2): 79–97.
- Glózer, Rita. 2006. „A kulturális paradigma helye és jelentősége a szervezetelméletben.” In , szerkesztette Rita Glózer, digitális egyetemi tananyag, 3–41. *Szervezeti kommunikáció*. Pécs: PTE BTK - HEFOP.
- . 2011. „Motiváció, identitás és karrier a civil szervezetekben.” In *Valóságkonstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései*, szerkesztette András Gelei és Rita Glózer, digitális tananyag. Budapest-Pécs: Gondolat Kiadó - PTE.
- Goodpaster, Kenneth. 2007. *Conscience and corporate culture*. USA: Blackwell Publishing.
- Gotsi, Manto, Constantine Andriopoulos, Marianne W. Lewis, és Amy E. Ingram. 2010. „Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation.” *Human Relations* 63 (6): 781–805.
- Granovetter, Mark. 1973. „The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–80.
- Grey, Chris, és Hugh Willmott. 2005. „Introduction.” In *Critical Management Studies: A Reader*, szerkesztette Chris Grey és Hugh Willmott, 1–15. Oxford University Press.

- Guest, David E. 1990. „Human Resource Management and the American Dream.” *Journal of Management Studies* 27 (4): 378–79.
- . 1997. „Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda.” *International Journal of Human Resource Management* 8 (3): 263–76.
- Gyökér, Irén. 1999. *Humánerőforrás-menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó és Magyar Minőség Társaság.
- Habermas, Jürgen. 1981. *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat.
- . 1994a. „A technika és tudomány mint ideológia (Herbert Marcuse hetvenedik születésnapjára).” In *Jürgen Habermas. Válogatott tanulmányok*, 11–59. Atlantisz.
- . 1994b. „Legitimációs problémák a modern államban.” In *Jürgen Habermas. Válogatott tanulmányok*, szerkesztette Gábor Felkai, 183–223.
- . 1994c. „Válságtendenciák a kései kapitalizmusban.” In *Jürgen Habermas: Válogatott tanulmányok*, szerkesztette Gábor Felkai, 59–140. Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- . 1998. *Filozófiai diskurzus a modernségről: tizenkét előadás*. Budapest: Helikon Kiadó.
- . 2005. *Megismerés és érdek*. Pécs: Jelenkor Kiadó.
- Hall, Laura, és Derek Torrington. 1998. *The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Hanák, Tibor. 1999. „Az Ünnepekről.” *Bécsi Napló* 20 (6): 9.
- Hancock, Philip. 1997. „Citizenship or Vassalage? Organizational Membership in the Age of Unreason.” *Organization* 4 (1): 93–111.
- . 2008. „Critical Management Studies: An Introduction.” *Critical Sociology* 34 (1): 9.
- . 2013. „»Being Santa Claus«: the pursuit of recognition in interactive service work”. *Work, Employment and Society* 27 (6): 1004–20.
- Hancock, Philip, és Alf Rehn. 2011. „Organizing Christmas.” *Organization* 18 (6): 737–45.
- Hancock, Philip, és Melissa Tyler. 2004. „»MOT your Life«: Critical Management Studies and Management of Everyday Life”. *Human Relations* 57 (5): 619–45.
- . 2008. „Beyond the Confines: Management, Colonization and the Everyday.” *Critical Sociology (Sage Publications, Ltd.)* 34 (1): 29–49.
- . 2009. *The Management of Everyday Life*. Palgrave Macmillan.
- Hassan, Mostafa Kamal. 2008. „Financial Accounting Regulations and Organizational Change: a Habermasian Perspective.” *Journal of Accounting & Organizational Change* 4 (3): 289–317.
- Heap, Shaun Hargreaves. 1992. „Rationality.” In , szerkesztette Shaun Hargreaves Heap, Martin Hollis, Bruce Lyons, Robert Sugden, és Albert Weale, 3–25. *The Theory of Choice: A Critical Guide*. Cambridge: Blackwell.
- Hobsbawm, Eric, és Terence Ranger. 1983. *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Horkheimer, Max, és Theodor Adorno. 2011. *A felvilágosodás dialektikája*. Budapest: Gondolat.
- Janssens, Maddy, és Chris Steyaert. 1999. „The Inhuman Space of HRM: SSSSSSSSSSSSSensing the Subject.” *Organization* 6 (2): 371–83.
- . 2009. „HRM and Performance: a Plea for Reflexivity in HRM Studies.” *Journal of Management Studies* 46 (1): 143–55.

- Jones, Campbell. 2009. „Poststructuralism in Critical Management Studies.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 76–98. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Kant, Immanuel. 1980. *A vallás a puszta ész határain belül és más írások*. Gondolat Kiadó. <http://mek.niif.hu/06600/06616/html/#b5>.
- Kärreman, Dan, és Mats Alvesson. 2004. „Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm.” *Organization* 11 (1): 149–75.
- Kärreman, Dan, és Anna Rylander. 2008. „Managing Meaning through Branding: the Case of a Consulting Firm.” *Organization Studies* 29 (1): 103–25.
- Kaufman, Bruce E. 2008. „The Development of HRM in Historical and International Perspective.” In *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, szerkesztette Peter Boxall, John Purcell, és Patrick Wright, 19–47. Oxford University Press.
- Keenoy, Tom. 1990. „Human Resource Management: Rhetoric, Reality and Contradiction.” *The International Journal of Human Resource Management* 1 (3): 363–84.
- . 2009. „Human Resource Management.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 454–72. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Keenoy, Tom, és Peter Anthony. 1992. „HRM: Metaphor, Meaning and Morality.” In , szerkesztette Paul Blyton és Peter J. Turnbull, 233–55. *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Kemmis, Stephen. 2001. „Exploring the Relevance of Critical Theory for Action Research: Emancipatory Action Research in the Footsteps of Jürgen Habermas.” In *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, szerkesztette Peter Reason és Hilary Bradbury, 91–102. London: Sage.
- Kieser, Alfred. 1995a. „A human relations mozgalom és a szervezetszociológia.” In , szerkesztette Alfred Kieser, 126–66. *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- . 1995b. „Max Weber bürokráciaelemzése.” In , szerkesztette Alfred Kieser, 48–80. *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Knights, David, és Darren McCabe. 2003. „Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre.” *Journal of Management Studies* 40 (7): 1587–1619.
- Knights, David, és Hugh Willmott. 1989. „Power and subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations.” *Sociology* 23 (4): 535–58.
- Koncz, Katalin. 2011. „A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei.” *Közgazdasági Szemle* 58 (1): 74–94.
- Kováts, Gergely. 2012. „A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban.” In *Doktori értekezés*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kvale, Steinar. 2005. *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. Budapest: József Eötvös Műhely Kiadó.
- Learmonth, Mark. 2009. „»Girls« Working Together Without »Teams«: How to Avoid the Colonization of Management Language.” *Human Relations* 62 (12): 1887.
- Legge, Karen. 1989a. „HRM: rhetoric, reality and hidden agendas.” *New Perspectives on Human Resource Management*.
- . 1989b. „Human Resource Management - a Critical Analysis.” In *New Perspectives on Human Resource Management*, szerkesztette John Storey, 19–40. London: Routledge.

- . 2005. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Köt. Anniversary Edition. Palgrave Macmillan.
- . 2006. „Human Resource Management.” In , szerkesztette Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson, és Pamela S. Tolbert, 220–41. *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press.
- Lemmergaard, Jeanette, és Sara Louise Muhr. 2011. „Regarding gifts - on Christmas gift exchange and asymmetrical business relations.” *Organization* 18 (6).
- Losonci, Dávid. 2011. „A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása.” *Vezetéstudomány* 42 (Különszám: Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről): 53–63.
- Madison, D. Soyini. 2005. *Critical Ethnography. Method, Ethics and Performance*. SAGE.
- Makó, Csaba, Miklós Illéssy, és Péter Csizmadia. 2008. „A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája.” *Közgazdasági Szemle* 55 (12): 1075–93.
- Marcuse, Herbert. 1982. *Ész és forradalom*. Budapest: Gondolat.
- . 1990. *Az egydimenziós ember*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- Marx, Karl. 1977. *Gazdasági-filozófiai kéziratok 1844-ből*. Köt. 3. Kossuth Könyvkiadó.
- Matolay, Réka. 2010. „Vállalatok társadalmi felelősségvállalása - hatékonysági vonzatok.” *Vezetéstudomány* 41 (7-8): 43–50.
- Mauss, Marcel. 1954. *The Gift*. Routledge.
- Maxwell, Joseph A. 2013. *Qualitative Research Design*. SAGE.
- McLean, Rachel, és David W. Wainwright. 2009. „Social Networks, Football Fans, Fantasy and Reality: How Corporate and Media Interests are Invading our Lifeworld.” *Journal of Information, Communication and Ethics in Society* 7 (1): 54–71.
- Meisenbach, Rebecca J. 2006. „Habermas’s Discourse Ethics and Principle of Universalization as a Moral Framework for Organizational Communication.” *Management Communication Quarterly* 20 (1): 39–62.
- Messner, Martin, Stewart Clegg, és Martin Kornberger. 2008. „Critical Practices in Organizations.” *Journal of Management Inquiry* 17 (2): 68–82.
- Miles, Matthew B., és Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Miles, Matthew B., Michael Huberman, és Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. SAGE.
- Milley, Peter. 2002. „Imagining Good Organizations: Moral Orders or Moral Communities?” *Educational Management Administration & Leadership* 30 (1): 47–64.
- Mintzberg, Henry. 1989. „Society Has Become Unmanageable as a Result of Management.” In *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organisations*, Henry Mintzberg. Chapter 17. New York: Free Press.
- Monaghan, Catherine, és Ronald Cervero. 2006. „Impact of Critical Management Studies Courses on Learners’ Attitudes and Beliefs.” *Human Resource Development International* 9 (3): 379–96.
- Morgan, Gareth. 1996. *Images of Organization*. Sage.
- Myers, Michael D., és Leslie W. Young. 1997. „Hidden Agendas, Power and Managerial Assumptions in Information Systems Development: an Ethnographic Study.” *Information Technology & People* 10 (3): 224–40.
- Nagy, Beáta. 1997. „Karrier női módra.” In *Szerepváltozások - Jelentés a nők helyzetéről*, szerkesztette Katalin Lévai és István György Tóth, 35–51.

- Budapest: TÁRKI–Munkaügyi Minisztérium. www.tarki.hu/adatbank-h/nok/szerepvalt/nagybea97.html.
- Nagy, Beáta, és Henriett Primecz. 2010. „Nők és férfiak a szervezetben: kísérlet a mítoszok eloszlatására.” *Vezetéstudomány* 41 (1): 2–17.
- O’Doherty, Damian. 2007. „Individual Differences, Personality and Self.” In *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Thomson Learning.
- O’Donnell, David. 1999. „Habermas, Critical Theory and Selves-Directed Learning.” *Journal of European Industrial Training* 23 (4-5): 251–61.
- . 2004. „Theory and Method on Intellectual Capital Creation Addressing Communicative Action Through Relative Methodics.” *Journal of Intellectual Capital* 5 (2): 294–311.
- . 2007. „On Critical Theory in a Truth-Less World.” *Advances in Developing Human Resources* 9 (1): 111–19.
- O’Donnell, David, Claire Gubbins, David McGuire, Kenneth M. Jørgensen, L. Bo Henriksen, és Thomas N. Garavan. 2007. „Social Capital and HRD: Provocative Insights from Critical Management Studies.” *Advances in Developing Human Resources* 9 (3): 413–35.
- O’Donnell, David, és L. Bo Henriksen. 2002. „Philosophical Foundations for a Critical Evaluation of the Social Impact of ICT.” *Journal of Information Technology* 17 (2): 89–99.
- O’Donnell, David, Philip O’Regan, Brian Coates, Tom Kennedy, Brian Keary, és Gerry Berkery. 2003. „Human Interaction: the Critical Source of Intangible Value.” *Journal of Intellectual Capital* 4 (1): 82–99.
- Parker, Martin. 2002. *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Polity Press.
- Pataki, György, és László Radácsi, szerk. 2000. *Alternatív kapitalisták*. Szentendre: Új Paradigma.
- Pataki, György, és Richárd Szántó. 2011. „A társadalmi felelősségvállalás vállalati online kommunikációjának kritikai elemzése.” *Vezetéstudomány* 42 (12): 2–12.
- Pataki, György, és Anna Vári, szerk. 2011. *Résztétel - akció - kutatás: magyarországi tapasztalatok a részvételi-, akció- és kooperatív kutatásokból*. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet.
- Peltonen, Tuomo. 2006. „Critical Theoretical Perspectives on International Human Resource Management.” In , szerkesztette Günter K. Stahl és Ingmar Björkman, 523–35. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Perriton, Linda, és Michael Reynolds. 2004. „Critical Management Education: From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal?” *Management Learning* 35 (1): 61–77.
- Plester, Barbara. 2009. „Crossing the Line: Boundaries of Workplace Humour and Fun.” *Employee Relations* 31 (6): 584–99.
- Power, Michael, Richard C. Laughlin, és David J. Cooper. 2003. „Accounting and Critical Theory.” In , szerkesztette Mats Alvesson és Hugh Willmott, 132–56. *Studying Management Critically*. Sage.
- Primecz, Henriett. 1999. „A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitivista, kritikai realista és posztmodern megközelítése.” *Vezetéstudomány* 30 (6).
- . 2001. „Multi-Paradigm Perspectives on Cross-cultural Management.” In *Doktori értekezés*. Pécsi Tudományegyetem.

- . 2003. „Fouacult hatása a szervezeti kutatásokra - a Panopticon koncepció megjelenése az irányítási rendszerekben.” *Pro Philosophia Füzetek*, sz. 36: 81–88.
- . 2008. „Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigma vitára.” *Vezetéstudomány* 39 (4): 12–23.
- Radácsi, László. 1999. „Az arisztotelianus gazdaságetika alapjai.” *Kovács* 2 (1): 24–29.
- . 2000. „Szervezeti etika és etikai intézményesítés.” Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest.
- . 2003. „»One best way« a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén”. *Vezetéstudomány* 34 (10): 4–12.
- Raelin, Joseph A. 2011. „The End of Managerial Control?” *Group & Organization Management* 36 (2): 135–60.
- Reed, Michael I. 1999. „Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain.” In , szerkesztette Stewart R. Clegg és Cynthia Hardy, 25–51. *Studying Organization. Theory and Method*. Sage Publications.
- . 2009. „Critical Realism in Critical Management Studies.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 52–75. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*.
- Reynolds, Michael. 1999. „Critical Reflection and Management Education: Rehabilitating Less Hierarchical Approaches.” *Journal of Management Education* 23 (5): 537–53.
- Rippin, Ann. 2011. „Ritualized Christmas headgear or »Pass me the tinsel, mother: It«s the office party tonight””. *Organization* 18 (6): 823–32.
- Roberts, John. 2007. „Motivation and the self.” In *Introducing Organizational Behaviour and Management*, szerkesztette David Knights és Hugh Willmott, 42–73. Thomson Learning.
- Rosen, Michael. 1988. „You Asked for It: Christmas at the Bosses’ Expense.” *Journal of Management Studies* 25 (5): 463–80.
- Samra-Fredericks, Dalvir. 2003. „A Proposal for Developing a Critical Pedagogy in Management from Researching Organizational Members’ Everyday Practice.” *Management Learning* 34 (3): 291–312.
- . 2005. „Strategic Practice,’Discourse’and the Everyday Interactional Constitution of’Power Effects’.” *Organization* 12 (6): 803–41.
- Scherer, A. G. 2002. „Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? “Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien.” In , szerkesztette Alfred Kieser, 5:1–37. *Organisationstheorien*. Verlag W. Kohlhammer.
- Scherer, Andreas G. 2009. „Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Hugh Willmott, és Todd Bridgman, 29–51. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Scherer, Andreas Georg, és Guido Palazzo. 2007. „Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective.” *Academy of Management Review* 32 (4): 1096–1120.
- Schütz, Alfred, és Thomas Luckmann. 2000. „Az életvilág struktúrái.” In , szerkesztette Gábor Felkai, Dénes Némedi, és Péter Somlai, 272–302. *Olvasókönyv a szociológia történetéhez II*. Budapest: Új Mandátum.
- Sievers, Burkard. 1986. „Beyond the Surrogate of Motivation.” *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.)* 7 (4): 335–51.

- Sík, Domonkos. 2010. „A cselekvéskoordináció szerkezetváltása? Kísérlet a rendszerváltás kritikai értelmezésére.” *Szociológiai Szemle* 20 (1): 74–111.
- Sisson, Keith, és John Storey. 2000. *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Maidenhead: Open University Press.
- Sontag, Susan. 1977. *A fényképezésről*. Európa Könyvkiadó.
- Sparrow, Paul R., és Jean-M Hiltrop. 1994. *European Human Resource Management in Transition*. Prentice Hall.
- Spicer, André, Mats Alvesson, és Dan Kärreman. 2009. „Critical performativity: The unfinished business of critical management studies.” *Human Relations* 62 (4): 537–60.
- Stablein, Ralph, és Walter Nord. 1985. „Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation.” *Journal of Management* 11 (2): 13.
- Stake, Robert E. 1994. „Case Studies.” In *Handbook of qualitative research*, szerkesztette Norman K. Denzin és Yvonna S. Lincoln, 236–47. SAGE.
- Steffy, Brian D., és Andrew J. Grimes. 1986. „A Critical Theory of Organization Science.” *Academy of Management Review* 11 (2): 322–36.
- Steyaert, Chris, és Maddy Janssens. 1999. „Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM.” *Organization* 6 (2): 181–98.
- Storey, John. 2001. „Human Resource Management Today: an Assessment.” In , szerkesztette John Storey, 2. kiad., 2:3–20. *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Szilas, Roland, és Sára Csillag. 2008. „Stressz a munkahelyen.” *Munkaügyi Szemle*, sz. 3: 15–25.
- Szőts-Kováts, Klaudia. 2006. „Merre tart az emberi erőforrás menedzsment?” *Vezetéstudomány* 38: 46–55.
- . 2013. „A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből.” In *Doktori értekezés*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Tanyi, Attila. 1998. „A Frankfurti Iskola és 1968.” *Fordulat Tavasz/Nyár*: 53–94.
- Thomas, Jim. 1993. *Doing Critical Ethnography*. Sage Publications.
- Thompson, Paul. 2005. „Brands, Boundaries, and Bandwagons: A Critical Reflection on Critical Management Studies.” In , szerkesztette Chris Grey és Hugh Willmott, 364–83. *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Press.
- Thompson, Paul, és Bill Harley. 2008. „HRM and the Worker.” In , szerkesztette Peter Boxall, John Purcell, és Patrick Wright, 147–65. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Thompson, Paul, és Damian P. O’Doherty. 2009. „Perspectives on Labor Process Theory.” In , szerkesztette Mats Alvesson, Todd Bridgman, és Hugh Willmott, 99–122. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Toarniczky, Andrea. 2011. „Szocializáció multikultrális szervezetben.” In *Doktori értekezés*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Townley, Barbara. 1993a. „Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management.” *Academy of Management Review* 18 (3): 518–45.
- . 1993b. „Performance Appraisal and the Emergence of Management.” *Journal of Management Studies* 30 (2): 221–38.
- . 1994. *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. Sage.

- . 1998. „Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources.” In , McKinaly, Alan; Starkey, Ken, 191–210. Foucault, Management and Organization Theory. Sage Publications London.
- Townley, Barbara, David J. Cooper, és Lelie Oakes. 2003. „Performance Measures and the Rationalization of Organizations.” *Organization Studies* 24 (7): 1045–71.
- Unerman, Jeffrey, és Mark Bennett. 2004. „Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?” *Accounting, Organizations & Society* 29 (7): 685–707.
- Vachhani, Sheena J, és Alison Pullen. 2011. „Home is where the heart is? Organizing women’s work and domesticity at Christmas.” *Organization* 18 (6): 807–21.
- van Gennep, Arnold. 2007. *Átmeneti rítusok*. Budapest: L’Harmattan Kiadó.
- Wainwright, David W. 1997. „Can Sociological Research Be Qualitative, Critical and Valid?” *The Qualitative Report*, sz. 2.
- Walgenbach, Peter. 1995. „Intézményi megközelítések a szervezetelméletben.” In , szerkesztette Alfred Kieser. Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó.
- Warren, Samantha, és Kathleen Riach. 2011. „Cultural Osmologies: Smell in the Workplace.” In *7th International Critical Management Conference*.
- Watson, Tony J. 2004. „HRM and Critical Social Science Analysis.” *Journal of Management Studies* 41 (3): 447–67.
- . 2007. „Organization Theory and HRM.” In , szerkesztette Peter Boxall, John Purcell, és Patrick Wright, 108–27. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Weber, Max. 2005a. „A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme.” In , szerkesztette Gábor Felkai, Dénes Némédi, és Péter Somlai, 550–85. Olvasókönyv a szociológiai történetéhez. Budapest: Új Mandátum.
- . 2005b. „Szociológiai alapfogalmak.” In , szerkesztette Gábor Felkai, Dénes Némédi, és Péter Somlai, 480–508. Olvasókönyv a szociológia történetéhez. Budapest: Új Mandátum.
- Weiss, János. 2000. *Tizenkét előadás a Frankfurti Iskoláról és a diákmozgalmakról*. Budapest: Áron Kiadó.
- Wiggershaus, Rolf. 2007. *The Frankfurt School. Its History, Theories and Political Significance*. Köt. 2. Polity Press.
- Willmott, Hugh. 1993. „Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations.” *Journal of Management Studies* 30 (4): 515–52.
- . 1997. „Management and Organization Studies as Science?” *Organization* 4 (3): 309.
- . 2005. „Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and »New Organizational Forms«.” In , szerkesztette Haridimos Tsoukas és Christian Knudsen, 88–112. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
- Zsolnai, László. 2001. *Ökológia, gazdaság, etika*. Budapest: Helikon Kiadó.

1. számú melléklet: Habermasi kutatások az emberi erőforrás menedzsment, szervezeti magatartás és kultúra területén

	<i>Szerzők</i>	<i>Cím</i>	<i>Forrás</i>	<i>Tudomány-terület</i>	<i>Elméleti háttér</i>	<i>Kutatási cél, kérdés</i>	<i>Adatgyűjtés módszere</i>	<i>Adatelemzés módszere</i>
1.	(Barros 2010)	Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse	Journal of Management Inquiry	vezetés, szervezeti magatartás	uralomment es diskurzus	az emancipatorikus menedzsment gyakorlatának vizsgálata két közösségi szervezetenél (két eset)	1. résztvevő megfigyelés és dokumentumelemzés 2. félig-strukturált interjúk 3. részvételi akciókutatás: egy találkozón az előző fázisok eredményeinek megvitatása	1. Miles és Huberman (1994) alapján simple visual data displays előzetes kategóriák alapján való rendszerezés: emancipáció témái és szervezeti gyakorlatok összekapcsolása 2. Miles és Huberman (1994) alapján conceptually ordered visual displays, mintázatok keresése 3. esetek összehasonlítása: közös témák keresése
2.	(Learmonth 2009)	'Girls' Working Together Without 'Teams': How to Avoid the Colonization of Management Language	Human Relations	emberi erőforrás menedzsment	rendszer és életvilág	a team szó mint a kolonizáció eszköze, a kórházi iratok nyilvántartási osztályán dolgozók között	etnográfia: résztvevő megfigyelés, kutatási napló, és interjúk	nincs információ
3.	(Edwards 2009)	Public Sector Trade Unionism in the UK: strategic challenges in the face of colonization	Work, Employment & Society	foglalkoztatás, szakszervezetek	rendszer és életvilág	a szakszervezeti aktivitás megújítására irányuló kísérletek értékelése az angliai tanárok nemzeti szakszervezetében	interjúk, kérdőív	SPSS, leíró célú elemzés tematikus vagy tartalomelemzés, kódolás
4.	(Meisenbach 2006)	Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalization as a Moral Framework for Organizational Communication	Management Communication Quarterly	szervezeti kommunikáció	érvényesség i igények	a szervezeti diskurzus etika lépéseinek kidolgozása, majd a Vörös Kereszt szept. 11-e utáni kommunikációjára való alkalmazása	esettanulmány – valójában utólagos elemzés sajtóanyagok alapján, nem primer kutatás	nincs információ
5.	(Townley, Cooper, és Oakes 2003)	Performance Measures and the Rationalization of Organizations	Organization Studies	teljesítményértékelés	kommunikatív cselekvés elmélete	teljesítménymérés bevezetése egy önkormányzat egy részlegénél: a racionalizáció ellentmondásai	longitudinális esettanulmány, félig-strukturált interjúk, dokumentumelemzés, meetingek megfigyelése	teljesítménymérésre való utalásokat kerestek az interjúkban: hogyan adtak értelmet a mérésnek

egy iteratív folyamat során
két visszatérő témát
azonosítottak

2. számú melléklet: Habermasi kutatások a menedzsmenttudományok területén

	<i>Szerzők</i>	<i>Cím</i>	<i>Forrás</i>	<i>Tudo-mány- terület</i>	<i>Elméleti háttér</i>	<i>Kutatási cél, kérdés</i>	<i>Adatgyűjtés módszere</i>	<i>Adatelemzés módszere</i>
1.	(McLean és Wainwright 2009)	Social Networks, Football Fans, Fantasy and Reality	Journal of Information, Communication & Ethics in Society	információ- endszerek	rendszer és életvilág	A digitális kultúra hatásának vizsgálata a focirajongókra hivatalos és nem hivatalos weboldalak elemzésén keresztül	virtuális etnográfia (weboldalak és fórumok elemzése)	diskurzuselemzés
2.	(Hassan 2008)	Financial Accounting Regulations and Organizational Change: a Habermasian Perspective	Journal of Accounting & Organizational Change	számvitel	rendszer és életvilág	a pénzügyi-számviteli szabályozások szerepe Egyiptomban	dokumentumelemzés (jogi szabályozás, napilapok és folyóiratcikkek, félig-strukturált interjúk)	nincs információ
3.	(Samra-Fredericks 2005)	Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'	Organization	stratégia, szervezeti diskurzus	érvényesség i igények	stratégiai döntéshozók interakcióinak elemzése - illusztrálásként	etnográfia: résztvevő megfigyelés, beszélgetések rögzítése (korábbi adatfelvétel)	diskurzuselemzés: két rövid párbeszédet (pár mondat) emel ki, és azokat elemzi az érvényességi igények alapján
4.	(Hancock és Tyler 2004)	'MOT your life': Critical management studies and management of everyday life	Human Relations	szervezetel méletek	rendszer és életvilág	a menedzsmentlista diskurzus megjelenése az életstílus magazinokban, és ezek hatása a mindennapi élet menedzsmentjére	1. menedzsmentszövegek elemzése 2. életstílus magazinok elemzése 3. csoportos interjúk	1. kulcsszavak, és –témák azonosítása 2. és 3. nincs konkrét információ
5.	(Unerman és Bennett 2004)	Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?	Accounting, Organizations & Society	vállalatok társadalmi felelősségvá llalása	uralomment es diskurzus, ideális beszédhelyz et	A Shell internetes fórumán zajló érintetti párbeszédet vizsgálja	a Shell fórumán zajló beszélgetések az adatok (szűkítéssel)	tartalomelemzés: alapvetően kvantitatív, néhány értékelő elemmel kiegészítve
6.	(Forester 2003)	Critical Ethnography and the Extra-ordinary Character of Ordinary Professional Work	Studying Management Critically (eds: Alvesson-Willmott)	stratégia	érvényesség i igények	önkormányzati döntéshozatali folyamat elemzése az érvényességi igények bevetésével alapján	kritikai etnográfia – egy 12 soros beszélgetést emel ki	diskurzuselemzés az érvényességi igények alapján
7.	(Kemmis 2001)	Exploring the Relevance of Critical Theory for Action	Handbook of Action Research:	oktatás, szervezetel mélet	rendszer és életvilág	rendszer és életvilág határán jelentkező feszültségek az egyetemi közegben	akciókutatás	nincs konkrét információ (valószínűleg a találkozókön a résztvevőkkel közösen)

		Research: Emancipatory Action Research in the Footsteps of Jürgen Habermas	Participative Inquiry and Practice					beszélgetve)
8.	(Myers és Young 1997)	Hidden Agendas, Power and Managerial Assumptions in Information Systems Development: an Ethnographic Study	Information Technology & People	információ- endszerek	rendszer és életvilág	egy új-zélandi mentális egészség területén készült információrendszer fejlesztésének elemzése	kritikai etnográfia: résztvevő megfigyelés, strukturált és strukturálatlan interjúk, dokumentumok, újságok, magazinok	nincs információ

