



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hidegh Anna Laura

**Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment
A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelése a vállalati
karácsony kolonizációjának esetén keresztül**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezetők:

Radácsi László, Ph.D

tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskol

Gelei András, Ph.D

egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2015

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hidegh Anna Laura

Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment
A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelése a vállalati
karácsony kolonizációjának esetén keresztül

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezetők:

Radácsi László, Ph.D

tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskola

Gelei András, Ph.D

egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

© Hidegh Anna Laura

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	3
I. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
I.1. Kritikai menedzsment elméletek.....	4
I.2. Kritikai emberi erőforrás menedzsment.....	7
I.3. A vállalati karácsony kritikai elemzése	9
II. Kutatási kérdések és az alkalmazott módszertan	10
III. Az értekezés eredményei	13
III.1. A vizsgált szervezet bemutatása.....	13
III.2. A Mérnök karácsony forgatókönyvi elemei	13
III.3. A vállalati karácsony jelentésrétegei	14
III.3.1. Családbarát munkahely és munkabarát család.....	15
III.3.2. A karácsonyi ajándékozás.....	15
III.3.3. Karácsonyi karnevál	16
III.3.4. A vállalati karácsony jelentésrétegeinek összefüggésrendszere	16
III.3. Karácsonyi képmutatás: a torzított kommunikáció rendszere.....	19
III.4. Az elméleti és a kutatási eredmények relevanciája	20
IV. Főbb hivatkozások.....	21
V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk	23

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

I.1. Kritikai menedzsment elméletek

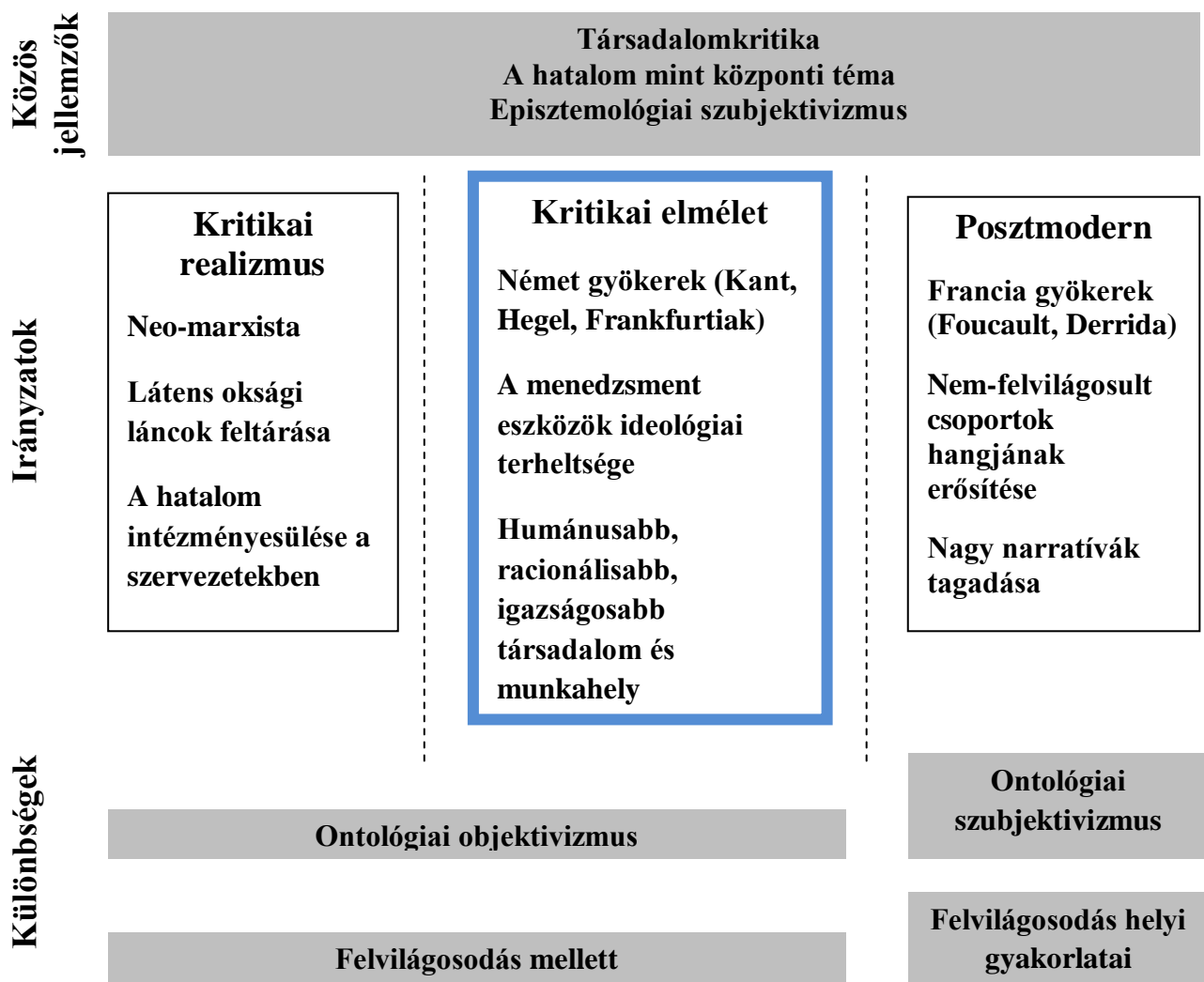
Dolgozatomban az emberi erőforrás menedzsment ún. puha gyakorlatainak kritikai elemzését kísérem meg. Ennek során a Magyarországon kevésbé elterjedt kritikai menedzsment elméletek irányzatára építek. Bár utóbbi a magyar menedzsmenttudományok területén még újszerű témának számít, az irányzat a nemzetközi gazdaságtudományi életben az elmúlt húsz évben látványos fejlődést mutatott.

A kritikai menedzsment irányzat 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). 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 építkező 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 kritika egyrészt a menedzsment és a szervezetek gyakorlata, azaz a menedzsmentellenesség ellen irányul, amely képes arra, hogy totalizálja a társadalmi életet. Másrészt pedig a menedzsmenttanok ellen, amelyek a menedzsment potenciális kiszolgálóivá válnak, pozitivistá tudományfilozófiai alapokon nyugszanak, és az objektív tudás létét feltételezik. Három fontosabb társadalomfilozófiai elméleti irányzatot tartok érdemesnek bemutatni a KME-n belül: a kritikai elméletet, a posztmodern és kritikai realizmust. Az irányzatok közötti főbb hasonlóságokat és különbségeket az 1. ábra szemlélteti. **A disszertációban a kritikai elméleti irányvonalra támaszkodom**, azon belül is Jürgen Habermas társadalomelméletére építek erőteljesen.

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 **rendszere**ként írható le. Habermas (1981) mellett érvel, hogy ahhoz, hogy a modern társadalmi folyamatokat megértsük és elemezni tudjunk, 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.

1. ábra: Irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben



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 a célracionális cselekvési struktúra logikája alapján működik, melynek során a cselekvők kommunikációja nem feltétlenül szükséges. (Habermas 1981) „Munkán illetőleg **célracionális cselekvésen** vagy instrumentális cselekvést, vagy racionális választást, vagy a kettő kombinációját értem.” (Habermas 1994, 23) Későbbi racionális választás helyett *stratégiai cselekvésről* beszél, amelyet társadalmi irányultsága különböztet meg az instrumentális cselekvéstől: a siker mércéje a másik kommunikációs résztvevő befolyásolásának hatékonysága, amely a „racionális ellenjátékos” döntései alapján értékelhető (Habermas 1981).

A KE az instrumentális racionalitás koncepcióját, mint kizárólagos racionalitáskritériumot túlságosan szűk körűnek, sőt, veszélyesnek tartja, mivel a cselekvést egyfelől csupán az individualitás talaján értelmezi, másfelől

pedig a cselekvést morálisan semleges tartományba helyezi. Ezért szükséges az életvilág és a kommunikatív racionalitás fogalmának kidolgozása.

„Az életvilágot kulturálisan áthagyományozott és nyelvileg szervezett értelmezési minták készleteként gondolhatjuk el.” (Habermas 1981, 364). Amikor társas cselekvés megakad, és a meg-nem-kérdőjelezett háttérmegegyezések problematikusává válnak, akkor nézetegyeztetésre van szükség. Ekkor a **kommunikatív cselekvés** – vagyis a szimbolikusan közvetített interakció – segítségével történik a cselekvések összehangolása. A kommunikatív cselekvés érvényessége a kölcsönös egyetértéstől függ, tehát racionalitáspotenciálja a résztvevők közötti konszenzus megteremtésében rejlik (Habermas 1981). Az **egyének a kommunikatív cselekvés során nem csak kulturális tudásukat újítják meg, hanem személyes identitásukat és társadalmi hovatartozásukat is megerősítik** (Habermas 1981).

A modern kapitalista társadalmakban a rendszer **gyarmatosítja** az életvilágot oly módon, hogy a célracionális cselekvés átveszi a kommunikatív cselekvés funkcióit az életvilág újratermelésében. A rendszerintegráció a társadalmi integráció formáiba nyúl bele, és azokon a területeken is uralkodóvá válik, ahol nem lehet helyettesíteni a kölcsönös megértésen és egyetértésen alapuló cselekvés-összehangolást. A **gyarmatosítás** azért okoz problémát, mert végül **az életvilág működési folyamatainak patológiáihoz vezet**, és ennek tüneteként különböző válságjelenségek lépnek fel a társadalomban: anómia, elidegenedés, értelemvesztés. A társadalmi integráció megbomlása azonban nem csak az életvilág szintjén, hanem a rendszer szintjén is problémákhoz vezet: az életvilág gyarmatosítása „visszaüt” a rendszerre is, amennyiben a résztvevők nem lesznek sem képesek, sem hajlandók az anyagi újratermeléshez való hozzájárulásra. (Habermas 1981) A **kritikai társadalomtudós feladata** ezért 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).

A disszertációban a Kommunikatív cselekvés elmélete nyújtotta keretet arra használom, hogy segítségével új megvilágításba helyezzek bizonyos szervezeti, illetve szervezetek és társadalom kölcsönhatásából fakadó folyamatokat. Az életvilág evolúciójával párhuzamosan a menedzsment – mint a rendszerszerű koordináció manifesztációja – egyre nagyobb befolyásra tett szert (Hancock és Tyler 2008). Hancock és Tyler (2008) 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 szerkezetével helyettesíti, amelyek az instrumentalitás és hasznosság szabályaihoz igazodnak** (Hancock és Tyler 2008).

Jelen disszertáció elemzési egysége a menedzsment mint intézményi elrendezés (arrangement), egy specializációja, az emberi erőforrás menedzsment. Megközelítésemben az EEM működési területe a vállalat határain belül zajló, munkahelyi mindennapi élet menedzselése. Mindennapi életben a Habermas-féle életvilág fogalmat értem. Az EEM gyakorlatok – különösen a „puha” irányzatai – a vállalaton belüli szimbolikus erőforrások, a kulturális tudás, személyközi kapcsolatok és személyes identitás megújításának irányítására

szolgálnak. A következő részben ezért áttérek az EEM kritikai megközelítésére, és annak gyarmatosító erejét fogom vizsgálni.

I.2. Kritikai emberi erőforrás menedzsment

Elsőként a kritikai elemzés középpontjában álló soft EEM definícióját adom meg Legge (2006) alapján. A **soft (puha) modell (Harvard School)** a hard irányzattal szemben a munkavállalóra nem csupán mint költségtényezőre 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 kulcs-tényezőjébe 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 háttérben **a magas elkötelezettséget illetve magas teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek elmélete** áll (Legge 2006), amely a munkavállaló motiváltságát és elkötelezettségét kulcsfontosságúnak tartja, továbbá a munkavállalók önrányítási képességére, felelősségvállalási hajlandóságára és belső motivációjára épít. A *soft* HRM megoldások jellemzően „haladó” gyakorlatokként, „új tendenciákként”, a jövő paradigmájaként (Bakacsi és mtsai. 1999) kerülnek bemutatásra a magyar szakirodalomban. Ez a dolgozat a *soft* EEM-ről Magyarországon kialakult kép árnyalásához kíván hozzájárulni a kritikai frontvonal megnyitásával.

Willmott (1993) két fő irányt jelöl ki a kritikai vállalati kultúrakutatás számára, amelyről úgy gondolom, hogy kiterjeszhető a kritikai EEM kutatás egész területére, és a magam számára az EEM habermasi analízise során irányadónak tartok. Az **első fő irányvonal** az adott szervezeti jelenség – jelen esetben az EEM *soft* modellje – történeti feltételeinek vizsgálata: 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 koncentrál, amelyen belül két alcélt definiál Willmott (1993). Az *egyik alcél* a jelenséggel foglalkozó elmélet kritikai szempontból való megvilágítása és értékelése: azt vizsgálom meg, hogy az EEM gyakorlatok – elméleti célkitűzéseiket tekintve – hogyan járulnak hozzá az életvilág szimbolikus szerkezeiteinek újratermeléséhez. Majd az itt nyert elméleti belátásokat a vállalati karácsonyra alkalmazom. A *másik alcél* az adott jelenség „való világbeli” alkalmazásainak empirikus vizsgálata, amelynek az empirikus kutatással tesztek eleget.

Az EEM **történeti elemzése** arra világít rá, hogy **az EEM az érdekek tényleges összeegyeztetése helyett inkább az érdekkonfliktusok látenssé tételében működik közre**. 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).

A HR témák előtérbe kerülése a motivációs, és részben a legitimációs válság akuttá válását jelzi. Az EEM vagy a külső motiváció hiányát próbálja pótolni a teljesítménybérrel, ösztönzési rendszerekkel és fegyelmezési mechanizmusokkal (lásd panoptikusságról szóló elemzések, pl. (Townley 1993b; Townley 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.

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. Habermas 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 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 szerkezeteinek – 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.

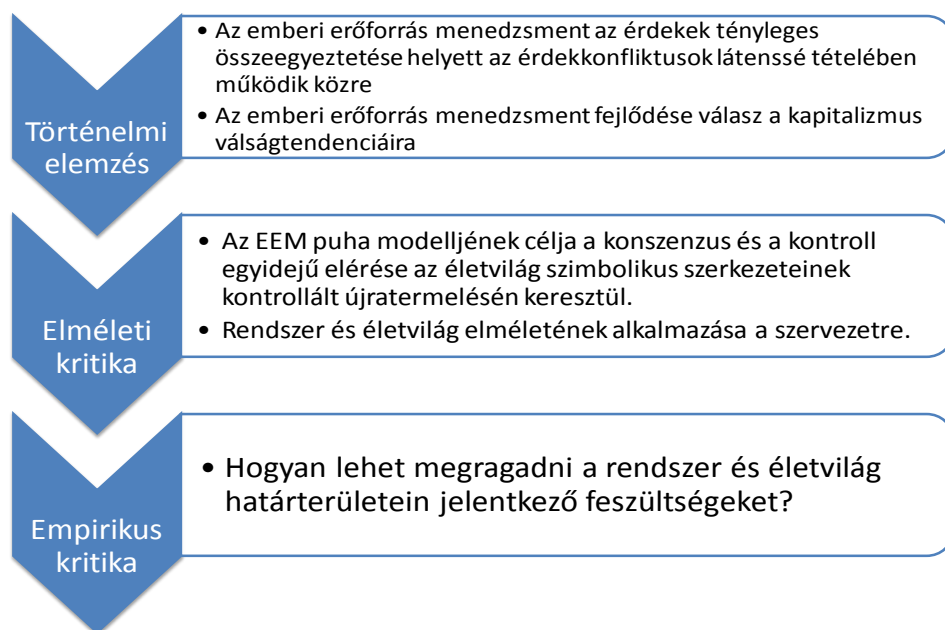
Habermas a szervezetet ugyan fekete dobozként kezelte, az általa megalkotott elméleti keret mégis jól használható a szervezeti életvilág újratermelési folyamatainak vizsgálatára. Az EEM feladata, hogy a vállalati kereteken belül érvényes tudáskészletet, normarendszert és önazonosságot építsen ki, azaz a szervezeti életvilág szerkezeti összetevőinek sajátos tartalmát kialakítsa a vállalati szocializációs folyamatokon, a csapatépítésen és a kultúraépítésen keresztül. Az emberi erőforrás menedzsment habermasi **elméleti 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, a stratégiai cselekvés – azaz humán erőforrás menedzsment technikák – alkalmazása révén.

Az alábbi ábra az EEM történeti és elméleti elemzését foglalja össze. A Willmott által kijelölt következő szint az empirikus elemzés, amely a HR által szervezett vállalati karácsonyra irányul.

2. ábra: Az EEM habermasi elemzése



I.3. A vállalati karácsony kritikai elemzése

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 karácsony elemzésére esett. Ezt elsősorban a karácsony jelentésének a modern kapitalista és konzumerista társadalomban való átértelmeződése indokolta, amely a karácsonyt önmagában is izgalmas kutatási témává teszi.

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).

Mindezek ellenére a karácsony kutatása nem kimondottan népszerű téma a szervezettudományok terén, noha gazdasági jelentősége kétségbevonhatatlan, 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).

Vajon miért olyan fontosak a karácsony és a hozzá kapcsolódó rituálék a vállalat hatalmának megtartásában? – tehetjük fel a kérdést Rippinnel (2011) együtt. A karácsonyi partit Rippin (2011) a szentesített neveltlenség időszakának nevezi: a vállalat azért finanszírozza, hogy a munkavállalók ilyenkor kontrollált körülmények között engedhessék ki a gőzt. A karácsony újra felfedezett rituáléi azt a célt szolgálják, az elidegenedett munkahelyen valamiféle értelmet hozzanak létre, ezért fontosak jelenlegi intézmények legitimációjára szempontjából (Rippin 2011). **A vállalati karácson olyan kitalált hagyományként** (Hobsbawm és Ranger 1983) értékelhető, amely válasz a modern vállalatban végzett munka értelmének kimerülésére. **Azaz a vállalati karácsony ünneplésének célja a jelenlegi vállalati létezés értelemmel való feltöltése a múltbéli hagyományok szimbólumkészletének és jelentésvilágának kölcsönvételével.** 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.

II. Kutatási kérdések és az alkalmazott módszertan

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. 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.

Kutatási kérdéseimet a szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelésére vonatkozóan, 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?
- Milyen ellenállási stratégiákat, taktikákat vetnek be a munkavállalók a vállalati karácsonyon keresztül megvalósuló életvilág gyarmatosítással szemben?

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. 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 etnográfiát 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 látatja 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 (Alvesson és Deetz 2000). Ilyen jól körülhatárolt szituáció a vállalati karácsony is, amelynek vizsgálatára nézetem szerint a legteljesebb mértékben alkalmas a részleges etnográfia.

A tényleges kutatást megelőzően **próba-kutatásokat** végeztem több fázisban. (1) Az első fázisban két multinacionális vállalatnál kizárólag a karácsonyi partikon vettem részt. (2) A második fázisban kiterjedtebb adatfelvételt végeztem 2010/11 telén egy francia-holland tulajdonú multinacionális vállalat magyar leányvállalatánál. Itt részt vettem a karácsonyi parti szervező bizottságának ülésén, valamint a karácsonyi rendezvényen. Összesen 11 interjút készítettem. Az adatfelvétel értékes eredményekkel szolgált, ugyanakkor rávilágított arra, hogy a mélyebb megértéshez szükség van a szervezet mindennapjaiban való intenzívebb jelenlétre. 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.

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. Kiegészítő adatgyűjtési módszerként használtam a dokumentumelemzést és a fényképezést.

A **résztvevő megfigyelés** során a nyílt kutatói szerepet, valamint az ún. megszakított bevonódás (interrupted involvement) (Easterby-Smith, Thorpe, és Lowe 1991) választottam. Alvesson és Deetz (2000) ajánlásának megfelelően rövidebb időt töltöttem el a vállalatnál, az adatgyűjtést a karácsonyi időszakra korlátozva. 2012. december eleje és 2013. február közepe között zajlott a kutatás. Átlagosan heti 2-2,5 munkanapot a cég irodájában töltöttem. A résztvevő megfigyelés tapasztalatairól naplót vezettem. Emellett összesen 19 **félig strukturált interjút** készítettem, átlagosan általában egy interjú 1 óra 10 perces volt. Az interjút diktafonra rögzítettem, majd szó szerinti átirat észült róluk. A beszélgetések közben jegyzeteket készítettem. Az interjúalanyok kiválasztása részben előre meghatározott szempontok alapján történt, részben pedig ajánlás és részvételi hajlandóság alapján.

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 rendszerezésére a **kódolást** választottam, amelyet egy kvalitatív elemzést támogató szoftver (Nvivo 8) segítségével végeztem el¹. 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 közelebb, 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 szövegértelmezésben továbbá az ún. „**ismeretlenné tétel**” elvét (Thomas 1993) követtem. A kritikai kutató az elemzés során felülvizsgálja, amit látott, távolságot vesz a természetesnek tartott nézőpontoktól, és új értelmezéseket hoz létre.

¹ A szoftverhasználat előnyeiről lásd (Bokor és Radácsi 2006).

A kritikai kutatás-módszertani könyvek, tanulmányok (Alvesson 2011; Alvesson és Deetz 2000; Alvesson és Sköldbberg 2000; Madison 2005; Thomas 1993; Wainwright 1997) az érvényesség és megbízhatóság témáinak tárgyalása helyett inkább a **reflexivitást** helyezik középpontba. Ezért rendkívül fontos 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. Meglátásom szerint jelen kutatás a naturalisztikus és elméleti általánosításra ad lehetőséget.

III. Az értekezés eredményei

III.1. A vizsgált szervezet bemutatása

A Mérnök vállalatcsoport 2001-ben alakult kisvállalatként, 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. 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.

Az interjúk alapján a szervezeti kultúra következő főbb jellemzői rajzolódtak ki.

- Családbarátság: a család mint érték több szinten is áthatja a szervezet életét. A vállalati karácsony közös ünneplését szinte mindenki hozzákapcsolja ehhez az értékhez.
- Biztos munkahely: a vállalat a munkavállalói lojalitásért cserébe biztos munkahelyet kínál.
- Konzervatív értékrend: a vállalati kultúrát érezhetően áthatja egyfajta értékrend és ideológia, amelyet „konzervatív” szóval jellemeznék az interjúalanyok.
- Multisodás: a gyors növekedéshez kapcsolódóan a kulturális elemek gyengüléséről számolnak be az interjúalanyok, általában negatív kontextusban.
- 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 (horizontális szegregáció).

III.2. A Mérnök karácsony forgatókönyvi elemei

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. Az elemzés során a karácsonyi időszakra és a Mikulás napra is kitértem, de döntően a vállalati karácsonyestére koncentráltam, ezért az erre vonatkozó eredményeket részletezem. A Mérnök vállalat megalakulása óta tart karácsonyi

ünnepséget. 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. Este 7 óra körül kezdődik, és hajnalig tart. A forgatókönyv minden évben hasonlóan alakul, apró változtatásokkal: a vezetők köszöntik az érkezőket, az első program pont 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.

Az alábbi táblázatban foglaltam össze, 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 helyszínen
Üdvözlés	férfi vezetők köszöntenek, mint házigazdák	a munkavállaló a vendég, ő kerül a középpontba
Vezetői beszédek	témák: a vállalat sikeressége, köszönetnyilvánítás a családoknak, jótevékenységi tevékenység	a túlóra normalizálása férfi-női szerepek megerősítése
Díjátadás	friss házasok, 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 jótevékenységi 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

III.3. A vállalati karácsony jelentésrétegei

A vállalati karácsonynak három fő jelentésrétege rajzolódott ki: a család metafora, az ajándék metafora és a karnevál metafora. 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.

III.3.1. Családbarát munkahely és munkabarát család

A Mérnök-vállalat gyökér-metáforája² a család, amelynek több jelentésrétege van. 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 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 ellenpontozza a család metaforát, hiszen ebben az értelmezésben a karácsony eszközzé válik, ráadásul nem a spontán közösségszerveződést, hanem egy tudatosan irányított közösség-formálást jelenít meg. A munkatársak sokkal felszínesebben írják le a munkahelyhez és a munkatársakhoz való viszonyukat, mint ahogyan a menedzsment-ideológia sugallja. Ezzel el is utasítják a család metaforát, ami egyúttal a karácsony gyarmatosításának való ellenállást is kifejezi.

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. 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**. 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, a szervezeti kultúrát átható a konzervatív értékrend egyúttal határt is szab ezek potenciális felszabadító erejének. Mind a vezetők, mind a munkatársak ambivalens módon viszonyulnak a nemi szerepekhez, amely többnyire nem is tudatosan bennük.

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 családokhoz, vagy a heteroszexuális párkapcsolatban élőkhez szólnak, és mindenki mást perifériára helyeznek. Nem szólnak tehát a szinglikhez vagy az elváltakhoz, és az LMBTQI emberekhez. 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.

III.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 Mauss (1954) híres tanulmányában. **Az ajándék megjeleníti az adó társadalmi**

² A gyökér-metáfora egy olyan metáfora, amely teljes diskurzusokat hat át, és a partikuláris helyzetek előzetes megértését nagy mértékben formálja (Alvesson és Sköldbberg 2000).

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).

Magát a karácsonyestét is egyfajta ajándékként – vagy ha kevesebb spirituális tartalmat akartak adni neki, akkor juttatásként értelmezték a munkavállalók. 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. A karácsonyi hagyományokban az **aszimmetrikus reciprocitás**nak egy másik síkja is tükröződik: általában a gyerekek kapnak ajándékot a felnőttektől, és az értékekben 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 viszonoznia. 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.

A jótékonyosság mint az ajándékozás egy másik megjelenési formája a karácsonyi időszakban előtérbe kerül. A vállalat által szervezett keretek közötti jótékonykodás **a munkavállalókat is felsőbb pozícióba emeli**, „nagyfőnökké” teszi (Lemmergaard és Muhr 2011). Ez szintén részévé válik annak a vállalat által kínált ideiglenes identitásnak, amelyet a karácsonyi parti eleganciája is táplál: a vállalat a felsőbb társadalmi réteghez tartozás illúzióját kínálja. A karácsonyi parti végén a munkavállalók ajándéksomagot kapnak a vállalattól. Ezekre a tárgyi ajándékokra is jellemző az aszimmetrikus reciprocitás. A szentestén átadott ajándékokkal összevetve a céges ajándékokat a munkavállalók **személytelenek** ítélték.

III.3.3. Karácsonyi karnevál

A vállalati karácsony karneváli jellegét az interjúalanyok ezekkel a jelzőkkel írták le: „kiengedni a gözt”, „buli”, „évvárás”. 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 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. Továbbá a munkavállalók nagyon is tisztában vannak azzal, hogy ez mégiscsak egy vállalati rendezvény, és nem bíznak teljes mértékben a következmény nélküliségben. Összességében a karneváli jelleg nem tud igazán kibontakozni.

III.3.4. A vállalati karácsony jelentésrétegeinek összefüggésrendszere

A család és az ajándék metafora inkább a keresztény kultúrkörből táplálkozik, és a szervezeti kultúrával összhangban ez a két jelentésréteg a domináns. A karneváli jelleg ezzel szemben a karácsonyi ünnepekör pogány hagyományait idézi. Ennek az a következménye, hogy míg a családiasság és az ajándék-jelleg erősítik,

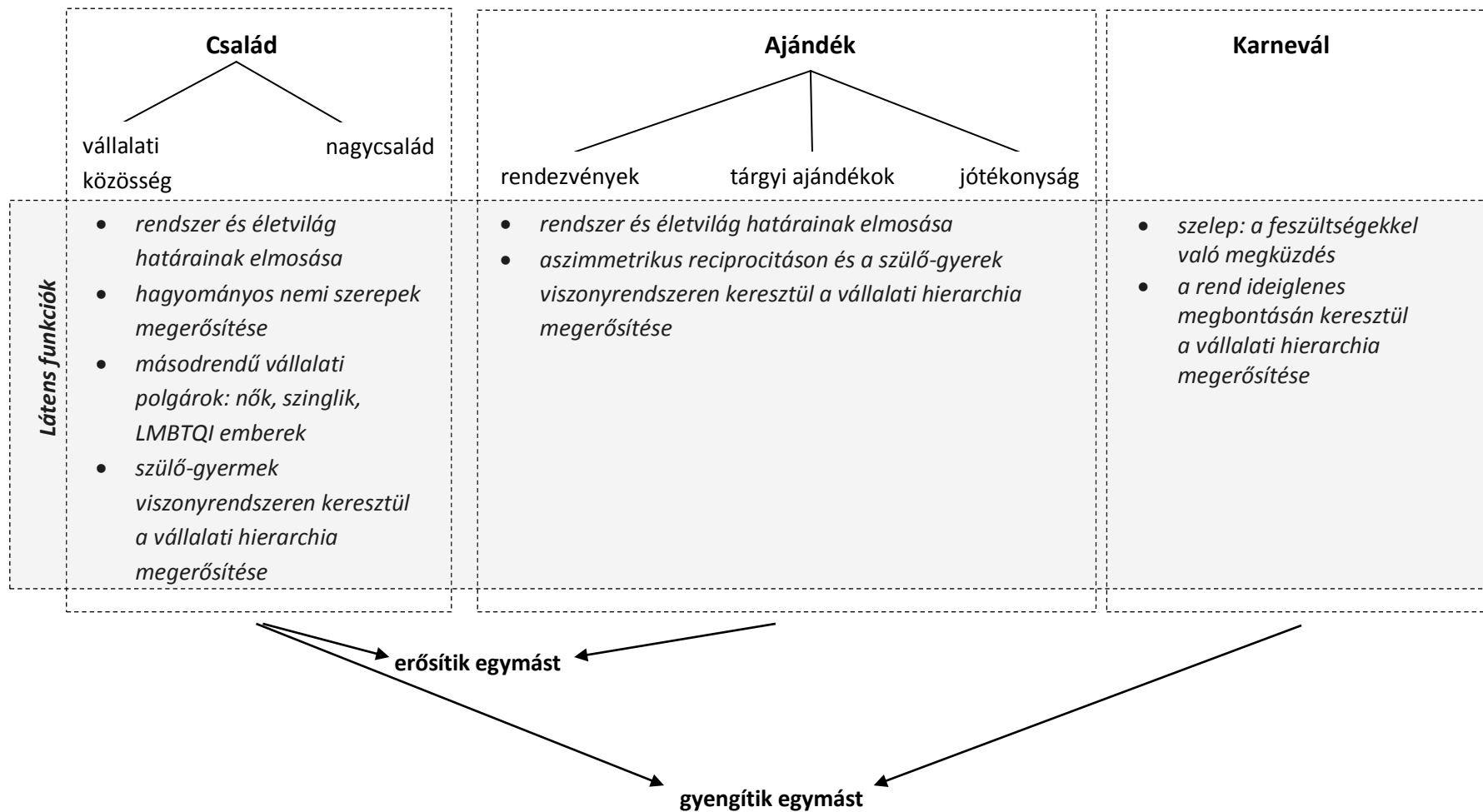
támogatják, addig a karneválság és a családiasság funkció inkább gyengítik egymást: azaz a keresztény értékek védelme, ápolása nem engedi a pogány elemeket felszínre kerülni.

Először **az ajándék és a család** kölcsönhatását vizsgáljuk meg. Mind az ajándék-jelleg, mind a család-metaphora – 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 fogyatékoságában, 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.

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.

10. ábra: A vállalati karácsony metaforáinak összefüggésrendszere



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, megvendéglésen 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, és 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.

III.3. 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 kulturizmus 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 engedelmességet**, vagyis színészkedést, tettetést, megjátszást eredményez csupán. 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 kettőség: az „igaz” és a „hamis” közötti ingadozás áthatja a vállalati karácsonyt, bizonyos viselkedési normák, értékek, ön-értelmezések észrevétlenül, tudattalanul újratermelődnék. Ráadásul a vállalati karácsony mint minden rituálé hat a tudattalanra, ezért **a kollektív manipuláció felől még inkább a kollektív öncsalás irányába tolódik el a mérleg nyelve.**

A dramaturgiai viselkedés veszélyeire Willmott (1993) is felhívja a figyelmet, 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 még inkább 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 nyúlt 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.**

III.4. Az elméleti és a kutatási eredmények relevanciája

Az alábbiakban 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 transzparensten 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 a munka, amelyre építeni tudtam. Meg kell említeni Rippin (2011) karácsonyi fejfedőkről szóló tanulmányát, Hancocknak (2013) a mikulásság mint szolgáltató tevékenységet bemutató empirikus kutatását, Lemmergaard és Muhr (2011) üzleti partnerek közötti karácsonyi ajándékozást vizsgáló kvantitatív felmérést, valamint Vachhani és Pullen (2011) karácsonyi női munkáról szóló elméleti elemzését. Rosen (1988) etnografikus kutatása az egyetlen, hasonlóan 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 Rosen-nel hasonló eredményre jutunk. Jelen kutatásban azonban ezt kitágítom a nagycsalád metaforával, amelynek részletes gender fókuszú elemzését adom. A karácsonyi parti mint ajándék értelmezése újszerű eredményekkel szolgál, 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.

IV. Főbb hivatkozások

- 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. 2000. *Doing Critical Management Research*. Sage Publications.
- 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.
- . 2003. „Introduction.” In , szerkesztette Mats Alvesson és Hugh Willmott, 1–22. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Bakacsi, Gyula, Attila Bokor, Csaba Császár, András Gelei, Klaudia Kováts, és Sándor Takács. 1999. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bokor, Attila, és László Radácsi. 2006. *Aranykalitkában. Fiatal vezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Budapest: Alinea Kiadó.

- 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.
- 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.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, és Andy Lowe. 1991. *Management Research. An Introduction*. Sage Publications.
- Fleming, Peter. 2005. „Workers’ Playtime?: Boundaries and Cynicism in a »Culture of Fun« Program”. *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (3): 285–303.
- Fournier, Valérie, és Chris Grey. 2000. „At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies.” *Human Relations* 53 (1): 7–32.
- Gelei, András. 1999. „Munkavégzési rendszerek.” In *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Gyula Bakacsi, Csaba Császár, András Gelei, Klaudia Kováts, 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.
- 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. „Válságtendenciák a kései kapitalizmusban.” In *Jürgen Habermas: Válogatott tanulmányok*, szerkesztette Gábor Felkai, 59–140. Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- Hancock, Philip. 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. 2008. „Beyond the Confines: Management, Colonization and the Everyday.” *Critical Sociology (Sage Publications, Ltd.)* 34 (1): 29–49.
- Hobsbawm, Eric, és Terence Ranger. 1983. *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kant, Immanuel. 1980. *A vallás a pusztá ész határain belül és más írások*. Gondolat Kiadó. <http://mek.niif.hu/06600/06616/html/#b5>.
- 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.
- Kvale, Steinar. 2005. *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. Budapest: József Attila Műhely Kiadó.
- Legge, Karen. 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).
- Madison, D. Soyini. 2005. *Critical Ethnography. Method, Ethics and Performance*. SAGE.
- Mauss, Marcel. 1954. *The Gift*. Routledge.
- Miles, Matthew B., és Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Primecz, Henriett. 2008. „Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigma vitára.” *Vezetéstudomány* 39 (4): 12–23.
- Rippin, Ann. 2011. „Ritualized Christmas headgear or »Pass me the tinsel, mother: It« the office party tonight?”. *Organization* 18 (6): 823–32.
- Rosen, Michael. 1988. „You Asked for It: Christmas at the Bosses’ Expense.” *Journal of Management Studies* 25 (5): 463–80.
- Stake, Robert E. 1994. „Case Studies.” In *Handbook of qualitative research*, szerkesztette Norman K. Denzin és Yvonna S. Lincoln, 236–47. SAGE.

- Thomas, Jim. 1993. *Doing Critical Ethnography*. Sage Publications.
- Townley, Barbara. 1993. „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.
- 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.
- Wainwright, David W. 1997. „Can Sociological Research Be Qualitative, Critical and Valid?” *The Qualitative Report*, sz. 2.
- Willmott, Hugh. 1993. „Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations.” *Journal of Management Studies* 30 (4): 515–52.

V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk

Angol nyelvű publikációk

Szakfolyóiratcikkek:

1. **Hidegh, A.L.** – Csillag, S.: „Nothing is perfect?” The cooperation of an NGO and a multinational company in an HRD project on disability. *Human Resource Management (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi)*, (2013) 6 (95), pp. 125-144.
2. **Hidegh A. L.**, Csillag, S.: "Toward ‘mental accessibility’: changing the mental obstacles that future Human Resource Management practitioners have about the employment of people with disabilities". *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INTERNATIONAL* 16.:(1.) pp. 22-39. (2013)

Könyvfejezetek:

3. **Hidegh, A.L.** – Csillag, S. – Kováts, G.: ‘Breaking the walls’: On Teaching Organization Theory and Human Resource Management. A Critical Pedagogy Perspective. In: Amann, W. – Kerretts-Makau, M. – Zackariasson, P – Fenton, P. (eds): *New perspectives in management education*. Excel Publishing. pp. 202-228., ISBN:978-93-5062-015-1
4. **Hidegh, A. L.** – Csillag, S.: Towards “Mental Accessibility”: Changing mental obstacles of future HR experts concerning the employment of disabled people. In: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (szerk.): *Stratégia és Menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*, BCE, Vezetéstudományi Intézet, Budapest. pp. 171-188., ISBN:978-963-503-445-1

Konferenciatickek:

5. **Hidegh, A.L.**: Corporate Christmas: an Invented Tradition. Managing the Symbolic Sphere of Organizations, 8th Critical Management Studies Conference, 10-12 July, 2013, Manchester, United Kingdom
6. **Hidegh, A.L.**: HRM as Colonizing Power. The Habermasian Analysis of Human Resource Management, 8th Critical Management Studies Conference, 10-12 July, 2013, Manchester, United Kingdom
7. **Hidegh, A.L.** – Csillag, S. – Kováts, G.: To Be or not to Be an Ideologist? Teaching Organization Theory and Human Resource Management From a Critical Perspective, 8th Critical Management Studies Conference, 10-12 July, 2013, Manchester, United Kingdom
8. Csillag, S., **Hidegh A. L.**: Every bean has its black?: The cooperation of an NGO and a multinational company in an HRD project on disability. In: Maura Sheenan (szerk.): *HRD in Turbulent Seas - Continued Global Economic Uncertainty: Challenges and Opportunities: UFHRD Conference 2013.*, London, Nagy-Britannia, 2013.06.05-2013.06.07. Brighton: Emerald Group Publishing Ltd., p. 66.
9. **Hidegh, A.L.**: Cross-Cultural Corporate Christmas: on the boundary of system and lifeworld, 7th Critical Management Studies Conference, 11-13 July, 2011, Naples, Italy

10. Csillag, S. – **Hidegh, A. L.:** „Please let me in!” Changing mental obstacles and encouragement of moral imagination concerning the employment of people with disabilities in the future HR expert generation, 23rd EBEN Annual Conference, 9-11 September 2010, Trento, Italy
11. Csillag, S. – **Hidegh, A. L.:** “How would you move Mount Fuji?”: The deconstruction of mental obstacles concerning the employment of people with disabilities in the future HR expert generation, 14th Annual EBEN (UK) Conference, London, 7-9 April 2010.
12. Csillag Sára, **Hidegh Anna Laura:** Toward “Mental Accessibility”. Changing mental obstacles of future HR experts concerning the employment of disabled people. In: Benedek György, Cseh Mária, Nemeskéri Zsolt (szerk.): Human Resource Development in the Era of Global Mobility: Abstracts from the 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe. 152 p., Pécs: University of Pécs, 2010. Paper 8.2. (ISBN:978-963-642-326-1)
13. **Hidegh A. L.:** The Real Nature of the Organizational Principal-Agent Problem, Tavasz Szél Konferencia kiadvány, Pécs, 25-27 May 2010.

Konferencia előadások:

14. **Hidegh, A.L.:** Corporate Christmas: on the boundary of system and lifeworld. 27th EGOS Colloquium, PhD Workshop, 4-5 July 2011, Gothenborg, Sweden
15. **Hidegh, A.L. – Váradi Szabó, Zs.:** Success stories?! The meaning of success in narratives on career changes, 4th International Conference on Rhetorics and Narratives in Management Research, 24-26. March 2011, Barcelona, Spain

Magyar nyelvű publikációk

Szakfolyóiratcikkek:

16. **Hidegh, A.L. – Gelei, A. – Primecz, H.:** Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsmentelméletek. Vezetéstudomány, 2014, 45 (6), pp. 2-13.
17. Csillag, S. – **Hidegh, A.L.:** Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról, Vezetéstudomány, 2013, 42 (12), pp. 23-36.

Befogadott szakfolyóiratcikk:

18. **Hidegh, A.L.:** Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. Vezetéstudomány

Könyvfejezetek:

19. Csillag Sára, **Hidegh Anna Laura:** Nincsen rózsza tövis nélkül?: Gondolatok egy non-profit vállalat és egy multinacionális cég partnersége kapcsán. In: Solt Katalin (szerk.) Alkalmazott tudományok I. fóruma: konferenciakötet. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.03.13-2014.03.14. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. pp. 151-167., ISBN:978-963-7159-92-3
20. Csillag,S. – **Hidegh,A.L.:** Alternatív módszerek az emberi erőforrás menedzsment oktatásban. Két kísérlet felvilágosult, szilárd etikai és szakmai alapokkal rendelkező HR generáció kinevelésére. In: Poór,J. – Berde, Cs. – Karoliny, M. – Takács,S. (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Múlt-jelen-jövő. Complex Kiadó, Budapest. 2012, pp. 142-153, ISBN:978-963-295-083-9
21. **Hidegh, A. L.:** Összhang és disszonancia a Kritikai Menedzsment Elméletekben. In: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (szerk.): Stratégia és Menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére, BCE, Vezetéstudományi Intézet, Budapest. 2011, pp. 189-200., ISBN:978-963-503-445-1

Tankönyv-fejezetek:

22. **Hidegh, A. L. – Csillag, S.:** A jövő EEM szakemberek mentális gátjainak lebontása a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatban – egy kooperatív kutatás eredményei. In: Gelei András - Glózer Rita (szerk.): Valóság-konstrukciók. A szervezeti

jelentésvilág interpretatív megközelítései (digitális tananyag), Gondolat Kiadó - PTE, Budapest-Pécs, 2011, www.tankonyvtar.hu

23. **Hidegh, A.:** A modern társadalom bírálata Habermas kommunikációelméleti megközelítésében, In: Szervezetelméletek Szöveggyűjtemény, BCE, Vezetéstudományi Intézet, 2006

Konferenciacikk:

24. **Hidegh, A.:** A szervezetek mint a gyarmatosítás színterei, In: Tavaszi Szél Konferenciakiadvány, pp. 197-207, Szeged, 2009. május 21-24., ISBN:978-963-87569-3-0

Konferencia előadások:

25. Csillag S., Radácsi L., **Hidegh A. L.:** Társadalmi szemléletformálás és vállalati kommunikáció?: Gondolatok egy non-profit vállalat és egy multinacionális cég partnersége kapcsán. "A válság hatása az intézményi kommunikációra" c. konferencia: Budapest, 2013. 10. 04.
26. Csillag, S. – **Hidegh, A.L.:** Alternatív módszerek az emberi erőforrás menedzsment oktatásban: Két kísérlet felvilágosult, szilárd etikai és szakmai alapokkal rendelkező HR generáció kinevelésére. II. Felsőoktatási Humán Erőforrás Menedzsment Konferencia, 2011. okt. 20., Budapest