

**Pataki György: A vállalatok „zöldülése” mint tanulási folyamat\***

Témák: attitűd, etika, érzelem, fenntarthatóság, gazdaság, környezet, környezettudatosság, kutatás, menedzsment, ökológia, survey, szervezet, szervezetelmélet, tanulás, technológia, rendszer, vállalat

E dolgozat kiindulópontjául négy alapvető meggyőződés szolgál. Az első szerint az emberi faj oly mértékben és brutalitással pusztítja a saját és a többi faj élőhelyét jelentő természeti környezetet, hogy már a földi életet fenntartó globális mechanizmusokat veszélyezteti. Annak ellenére, hogy *Polányi* Károly ötven évvel ezelőtt fölhívta a figyelmet a szabad piaci társadalomból eredő ökológiai veszélyekre, száz évvel ezelőtt pedig *John Ruskin* figyelmeztetett ugyanerre az iparosítás vonatkozásában, s mi magunk is tapasztalhatjuk az ember és az ökoszisztémák egészségének romlását, továbbra sem mutatkoznak alapvető változások sem gondolkodásmódunkban, sem társadalmunk intézményi struktúráiban.

Másodszor, mivel a jelen gazdaságot szervezetek, elsősorban nyereségre törekvő szervezetek uralják (Simon [1991]), azaz ezek a modern piaci társadalmak meghatározó intézményei, meg kell vizsgálnunk, miként járulnak hozzá az eszkalálódó környezeti válsághoz. Ez elengedhetetlen, hiszen – amint azt *George Brenkert* megfogalmazza – környezeti problémáinkat „nem néhány vállalat felelőtlen magatartása eredményezi, hanem azok az üzleti világ egészségének működésével állnak összefüggésben” (Brenkert [1995], 676. o.). Ez az a pont, ahol tetten érhető a szervezetelméleti szakemberek feladata, illetve felelőssége abban, hogy túllépjenek egyfelől a vállalati környezeti menedzsment szakirodalmát jellemző felszínes, sikerrecepteket ígérő úgynevezett „kiválóság irodalom” (excellence literature) (lásd többek között Newman–Breden [1992]; Dechant–Altman [1994]), másfelől tudományáguk jelen állapotán, ami úgy jellemezhető, hogy a szervezeti környezet szervezetközpontú értelmezései egyáltalán nem vesznek tudomást az ökológiai problémákról (Shrivastava [1991]; Gladwin [1993]; Egri–Pinfield [1996]).

Harmadszor, a szervezeteket *szociokulturális gyakorlatként* értelmezve (Reed [1992]), a szervezetelmélet képessé válhat arra, hogy föltárja és elemezze a szervezetek „zöldülésének” (greening) folyamatát, az ebben jellemző jelentésteremtéseket, fogalmi konstrukciókat és azok gyakorlatba ültetését, valamint hogy ráirányítsa a figyelmet az egyéni cselekvések és az intézményi struktúrák dinamikus egymásra hatására a zöldülés során. A vállalati környezetvédelem belső (szervezeti) dinamikájának, a korlátoknak és a lehetőségeknek a megértése és magyarázata érdekében ki kell terjesztenünk az elemzés látókörét a gazdasági rendszer és a társadalmi rend társadalmi fölépítésének és újratermelésének átfogóbb kérdéseire. Az elemzés e módját követve jobban megérthetjük azt az óriási nézetkülönbséget, amely az antropocentrikus és az ököcentrikus világnézetek, illetve a „domináns társadalmi paradigma” és alternatívái között feszül a szervezeti szakirodalomban (lásd többek között Purser [1994]; Gladwin–Kennelly–Krause [1995]; Purser–Park–Montuori [1995]; Egri–Pinfield [1996]). Ekként világosan rá tudunk mutatni a társadalmi szinten jellemző kognitív struktúrákat (gondolati sémákat) és gyakorlatot átható értékekre és hatalmi viszonyokra. Brenkert szavaival: ha meg akarjuk változtatni a vállalatok és a gazdasági intézmények etikáját és hatalmi viszonyait, akkor „egyszerre kell megragadnunk a vállalatok belső szervezetét és magát a gazdasági rendszert” (Brenkert [1995], 677. o.).

Negyedszer, meggyőződésem, hogy az ökológiai problémák alapvetően és elválaszthatatlanul társadalmi-gazdasági problémák is egyben, ami alatt azt értem, hogy a „természetvédelem” érdekeinek és az egyének, közösségek érdekeinek az egymás rovására történő „megoldása” nem megoldás. Ezek körültekintő kezelése csak együtt értelmes és célravezető. Sőt, súlyos ökológiai problémáink javarészt társadalmi eredetűek, kiváltó okaik között ott találjuk a társadalmi egyenlőtlenségek és igazságtalanságok elharapózását. Gondoljunk csak a szakirodalomban jól ismert „ökológiai lábnyom” (ecological footprint) vagy „környezeti tér” (environmental space) fogalmaira és a hozzájuk kapcsolódó elemzésekre (lásd például Rees–Wackernagel [1994]; Sachs [1995]), amelyek azt bizonyítják, hogy a fejlettnek nevezett országok az úgynevezett fejlődők természeti adottságait fogyasztják és lehetőségeit szűkítik be többek között a globális közjavak (mint például az ózonréteg vagy a klimatikus viszonyok mechanizmusai) túlhasználatával, károsításával. Mindez újra előző következtetésünket támasztja alá, miszerint az ökológiai problémák nem kizárólag az egyének, s még csak nem is csupán a szervezetek szintjén várnak megoldásra.

Ez az írás a vállalatok zöldülését a szervezeti tanulás elmélete felől próbálja megközelíteni. A szervezeti tanulás elmélete alkalmasnak látszik az általunk vizsgált probléma megragadására, amit az is jelez, hogy sok szerző használta már föl fogalmait annak a – némelyek szerint inkrementális (fokozatos, lépésről-lépésre haladó), mások szerint radikális – változási folyamatnak a leírására, amelyet a szervezetek zöldülése nyilvánvalóan szükségessé tesz. A tanulás közvetlen kapcsolatban áll a változással, legyen az inkrementális vagy jelentős átalakulással járó (transzformációs) változás. Ráadásul, a menedzsmentszakírók jó része újabban hallatlan lelkesedéssel vetette bele magát a tudásnak és a tanulási képességnek, mint nehezen utánozható-másolható stratégiai erőforrásnak, a vállalati versenyképesség megtartásában és fokozásában játszott szerepének az elemzésébe (lásd például a *Strategic Management Journal* 1996-os különszámát e témában). Ennek pedig nyilvánvaló további vonzata van a 90-es évek közepén, a Michael Porter írásai apropóján hevesen kirobbant versenyképesség kontra környezetügy vitában (lásd *Harvard Business Review* [1994]; Walley–Whitehead [1994]; Palmer–Oates–Portney [1995]; Porter–Linde [1995a], [1995b]; magyarul összefoglalót ad Boda–Pataki [1997]).

Jelen írás egy folyamatban lévő doktori kutatás első teoretikus számvetése. Áttekinti és egybeveti a vállalatok zöldülésével foglalkozó menedzsment-szakirodalom egy részét, illetve a szervezeti tanulás irodalmát. A következő fejezetben először röviden bemutatjuk a szervezeti tanulás szakirodalmának legfontosabb fogalmait, modelljeit. Utána – két fejezetben – áttekintünk néhányat a vállalatok zöldülési folyamatát, annak problémáit és eredményeit leíró empirikus kutatásokból, amelyek elsősorban a folyamat dinamikáját igyekeztek elemezni.

## **A szervezeti tanulás rövid áttekintése**

### *Tanulás és tanulásképtelenség*

A tanulás fogalmának bevezetése a szervezetelméleti irodalomba James March és Herbert Simon 1958-ban megjelent, s azóta klasszikussá vált könyvének, a *Szervezeteknek* köszönhető. Mára már a tanulás fogalma és modelljei a szervezeti magatartás tankönyveinek (lásd Bakacsi [1996]), valamint a vállalatelmélet szociálpszichológiai (lásd Weick [1979]) és magatartástudományi (lásd Cyert–March [1963]) megközelítéseinek megszokott témáivá váltak.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A szervezeti tanulás elméletéről jó szakirodalmi összefoglalót nyújt például Dodgson (1993), Blackler (1995) és Easterby-Smith (1997).

A menedzsment-szakirodalomban általában is a szervezeti tanulás problematikájának fölértékelődését tapasztalhatjuk, köszönhetően részben azoknak a technológiai változásoknak, amelyek olyan fogalmakat teremtettek, mint a „tudás munkásai” (knowledge workers), a „tudás-intenzív” cégek vagy a „tanuló vállalat” (learning company) stb. (vö. Blackler [1995]); illetve részben annak, hogy a szervezetek „alapvető képességének” (core competence) fogalma vált a versenyképességről (Prahalad–Hamel [1990]), a stratégiai menedzsmentről és a vállalatelmélet erőforrás-alapú megközelítéséről (resource-based theory) szóló irodalom egyik központi fogalmává (lásd Edmondson–Moingeon [1996]; Spender [1996a], [1996b]).

A szervezeti tanulás terén folyó kutatások csoportosíthatók az elemzés egysége szerint (egyén vagy szervezet) vagy a kutatás célja szerint (leíró vagy előíró) (Edmondson–Moingeon [1996]). Sok befolyásos és népszerű szervezeti tanulási modellt épp előíró, azaz a szervezeti beavatkozásokat normatív megalapozó céllal dolgoztak ki. Chris Argyris jól ismert, kognitív pszichológiai megközelítésű munkáit említhetjük, amelyekben az elemzés egysége az *egyén*, mint a szervezet tagja (Argyris–Schön [1978]; Argyris [1996]). Argyris Donald Schönnel közösen fejlesztette ki az egyhurkos és a kéthurkos tanulás modelljeit (single-, double-loop learning) (Argyris–Schön [1978]). Az egyhurkos tanulás *„a szervezet belső és külső környezetében bekövetkezett változásokra adott válaszok, illetve a felmerülő hibák olyan korrigálási módját jelenti, amelynek célja, hogy fennmaradjanak, sőt megerősödjenek a meglévő szervezeti rendszer elemei”* (Bakacsi [1996], 300. o.); míg a kéthurkos tanulásnál *„a problémák megoldása a meglévő célok, normák, értékek, végső soron az alapul szolgáló szervezeti kognitív térkép megváltozásával zajlik”* (uo.).

Argyris kutatásai és vállalati tanácsadóként szerzett tapasztalatai bizonyították a kéthurkos tanulás előtt tornyosuló hatalmas akadályokat: egyenként rendszerint védekező alapállást foglalunk el és ekként is érvelünk, amikor a cselekedeteink kiindulópontjául szolgáló elvekre kérdeznék rá. Egyrészt egy a cselekedeteink indoklásaként vallott elmélettel (espoused theory) rendelkezünk, amely azonban többnyire lényegesen eltér attól a hallgatólagos, a gyakorlatban követett (theory-in-use) elmélettől, amely végső soron a szervezeti és a társadalmi kultúrában gyökerezik, illetve azáltal támogatott. A legtöbb esetben pedig követett gyakorlatunk kritikai vizsgálatlansága hiúsítja meg a kéthurkos tanulás lehetőségét (Argyris–Schön [1978]; lásd még Bakacsi [1996]). Rosszabb esetben mindez az egyének úgynevezett „alkalmatlan alkalmasságához” (skilled incompetence) vezet: a gyorsan változó üzleti világban a bevált gyakorlati tudást, azaz a rutinmegoldásokat alkalmazva áll elő a nem kívánt (inkompetens) végeredmény (Argyris [1996]). Emiatt a szervezeteket könnyen védekező rutinok béníthatják meg (Edmondson [1996]).

James March kutatásai a *szervezet szintjére* összpontosulnak, elsősorban leíró célzattal (Levitt–March [1988]; March [1991]; Levinthal–March [1993]). A szervezeti tanulás march-i értelmezése magatartástudományi elkötelezettségű. A szervezeti magatartás alapját a szervezeti rutinok (szervezeti formák, szabályok, eljárások, stratégiák, normák, meggyőződések stb.) jelentik, amelyek elsősorban a múltbeli akciók értelmezéseiben, s nem a jövő elképzelésén alapulnak. A szervezetek tehát a történetük során tapasztaltakat szervezeti rutinokba kódolják, amelyek – ily módon függetlenül a múltbeli tapasztalás konkrét alanyától – továbbadhatók a szervezet későbbi tagjainak. E rutinok irányítják a szervezet tagjainak és a szervezetnek a magatartását (Levitt–March [1988]). A szervezeti tanulás egy olyan alkalmazkodási folyamat, amelynek alapvetően két formája van: a régi bizonyosságok, bevált módszerek „kiaknázása” (exploitation), illetve az új lehetőségek „felfedezése” (exploration). *„A kiaknázás lényege – írja March – a már meglévő szervezeti képességek, technológiák és paradigmák finomítása és kibontakoztatása.*

*Megtérülése időben közeli és előre jelezhető biztos jövedelem. A felfedezés lényege az új alternatívákkal való kísérletezés. Megtérülése bizonytalan, távoli és gyakran negatív.*” (March [1991], 85. o.) A tanulási folyamatok jellemzően inkább a kiaknázásra épülnek a felfedezéssel szemben; ez azonban hosszú távon önpusztító hatású lehet. Az egyensúly fenntartása a tanulási folyamatok e két formája között a szervezet túlélésének alapkérdése.

A tanulásnak tehát megvannak a maga csapdái. Ha az időben és térben közeli tapasztalatok hatásossága elhomályosítja az időben és térben távoli tanulási lehetőségeket, akkor csökken a szervezet motiváltsága és képessége a radikálisan új technológiákkal és paradigmákkal való kísérletezésre (Levinthal–March [1993]). A szervezet rendszerint a rövid távot, a térben közeli eseményeket és korábbi sikeres akcióit helyezi előtérbe a tanulás során, s így – a „túlhajtott” kiaknázás miatt – könnyen a „kompetencia csapdájába” kerülhet (competency traps – Levitt–March [1988], 322–323. o.). Ráadásul a szervezeti tapasztalatok értelmezése természeténél fogva politikai folyamat, azaz a tapasztalatok rutinokba kódolása nemcsak a képességek, hanem a szervezet politikai viszonyainak intézményesítését is jelenti. Ez pedig további rugalmatlansághoz és a szervezet tanulásra való képtelenségéhez vezethet (Levinthal–March [1993]).

Meg kell még említenünk, hogy Barbara Levitt és James March (1988) fölvetik a *szervezetek közötti tanulás* lehetőségét is. Betegség-metáforájuk szerint a tanulás „áterjedhet” egy befolyásos szervezettől a szervezeti populáció többi tagjára. Jó példa lehet erre az, ha a kormányzati vagy az iparági (szakmai) szervezet valamilyen környezetvédelmi eljárást vagy normát vezet be. A tanulás terjedésének második módja valamilyen „tudásgazda” közvetítésével történhet, például egy tanácsadó cégen keresztül, amelyik hasonló környezeti menedzsment rendszereket „terjeszt” a populációban. A tanulás terjedésének harmadik módja egy kisebb szervezetcsoport, majd rajtuk keresztül az egész populáció fokozatos „megfertőződése” lehet, ami például formális és informális oktatási intézményeken keresztül történhet a környezettudatos vállalati magatartás szükségességének propagálásával (lásd Levitt–March [1988], 329–331. o.).<sup>2</sup>

Ha azonban a szervezetek egymástól is tanulnak, akkor a hasonlóságok nemcsak a szervezeti struktúra és rutinok szintjén jelentkeznek, hanem a kognitív struktúrákban is. Vagyis az adott „szervezeti mezőt” benépesítő szervezetek ugyanarra a problémára ugyanazt az „iparági receptet” (Spender [1989]) alkalmazzák, s még a versenytársak is „kognitív közösséget” (Porac et al. [1989]) alkothatnak. A kognitív közösségek azonban szektorális vagy iparági szinten ugyanúgy szenvedhetnek a tanulás „rövidlátásától” (Levinthal–March [1993]), a zárt gondolati köröktől és a védekező érveléstől (Bakacsi [1996]), illetve a radikális, azaz az uralkodó értelmezési kereteket szétfeszítő „felfedezések” és a kéthurkos tanulás hiányától.

---

<sup>2</sup> E három mechanizmus – mint March-ék is megállapítják – megegyezik az institucionalista szervezetelmélet megközelítésében a Paul DiMaggio és Walter Powell (1983) által leírt három olyan mechanizmussal, amelyek a szervezetek izomorfizmusához (hasonlóságához) vezetnek. Ezeket a mechanizmusokat rendre a kényszerítő, az utánzó és a normatív folyamatok jelentik. Gondoljunk újfent a kormányzati környezetpolitikai előírások kényszerítő erejére (lásd a „puffer” szerepet betöltő környezetvédelmi felelős pozíciójának megjelenését a vállalati szervezetben); a minőség szabvány divatszerű (utánzó) terjedését elősegítő ISO14001-es környezeti irányítási rendszer szabványára (mely legfőképp az üzletileg érdekelt tanácsadó cégeken keresztül terjed); vagy az olyan szakmai magatartási kódexek normatív nyomásgyakorlására, mint a vegyiparban a „felelős gondoskodás” programja vagy a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara fenntartható gazdálkodásról szóló elvei!

Azért, hogy elkerülhessük a védekező rutinok béklyóját és a régi módszerek és megoldások kiaknázásának hosszabb távon önpusztító jellegét, a korábban megszerzett és rögzült tudás megkérdőjelezésére, „zárójelbe tételére”, a szervezeti rutinokból történő „kiolvasztására”, elfelejtésére (unlearning) lehet szüksége az egyénnek, a szervezetnek s a szektornak egyaránt. *„A tudás növekszik, de a valóság változásával el is avul. A megértés egyaránt szükségessé teszi új tudás elsajátítását és az avított, félrevezető tudás eldobását. A régi e félretétele (azaz az unlearning folyamata) legalább olyan fontos része a megértésnek, mint az új tudás megszerzése. Úgy tűnik azonban, hogy ennek lassúsága sok szervezet leggyengébb pontját képezi.”* (Hedberg [1981], 3. o. – idézi Dodgson [1993], 385–386. o.)

Minden eddig említett kutató mellett érvel, hogy az új tudás elsajátítása érdekében végzett tanulás ritka, hiszen a szervezetek többségét az egyhurkos tanulási folyamatok, illetve a bevált módszerek és képességek tökéletesítésére törekvés, azaz a kiaknázás jellemzi (Hendry [1996]). Hovatovább azt mondhatjuk, a létező értelmezési keretek elfelejtése, „zárójelzése” jelentené a döntő lépést a valódi tanulás felé. Ez tulajdonképpen romboló hatású (vö. Schumpeternek az innováció mint „alkotó rombolás” fölfogásával) és ellentétben áll a „szervezéssel”, megerősítve a „szervezeti tanulás” fogalmának oximoron (ellentmondásos szóösszetétel) jellegét (Weick–Westley [1996]).

Létezik azonban a szervezeti tanulás elméletének egy az előzőektől eltérő kutatási iránya, amelyik a szervezeti tudás, illetve tudásteremtési folyamatok típusainak klasszifikálását célozza. Ebből a perspektívából rögtön láthatóvá válik, hogy például Argyris vizsgálódásainak fókuszában az absztrakt tudás (embrained knowledge), vagyis a fogalmi és kognitív képességeken nyugvó tudás – és ennek megváltoztatása – áll (azaz a „tudni valamit” – knowing what); míg March kutatásai a szervezeti rutinokba „ágyazott” tudást (embedded knowledge) elemzik (vö. Blackler [1995]).<sup>3</sup>

#### *Az egyéni és a közösségi tanulás*

Ikujiro Nonaka kutatásai a tudásteremtés folyamataira és módjaira irányultak, s ezzel eltolta a hangsúlyt a hatékony információfeldolgozás korábban domináns problémájáról (Nonaka [1991], [1994]). A szervezeti tudásteremtés ismeretelméleti dimenziójában a „hallgatólagos” és az „explicit” tudást különítette el, amelyek egymást egészítik ki; míg lételméleti dimenziójában arra mutatott rá, hogy bár a tudásnak az egyének a letéteményesei, e tudás kifejlesztésében mégis döntő szerepet játszik a társadalmi interakció. A tudásteremtés dinamikáját az emberek hallgatólagos és explicit tudása közötti dialógus folyamatossága határozza meg. A meglévő tudásból négyféleképpen származhat új tudás (1. táblázat).

Az explicit tudás kódolt, tehát formális, szisztematikus nyelven továbbadható. A hallgatólagos tudás ezzel szemben olyan értelemben személyes, hogy nehezen formalizálható és kommunikálható. Ugyanakkor a hallgatólagos tudás kognitív elemmel (a világról alkotott mentális modellekkel) és technikai elemmel (a „tudni hogyan” konkrétságával, a gyakorlati tudással) is rendelkezik. A hallgatólagos tudás a tudáselsajátítás folyamatos tevékenysége, amiben a közös tapasztalat játssza a döntő szerepet (Nonaka □1994□, 16–19. o.). Nonaka modelljében a korábbi megközelítések legfőbb problémája, a kéthurkos tanulás hiánya, az

---

<sup>3</sup> Frank Blackler a szakirodalmat áttekintve a szervezeti tudás további három képét különítette el: a „megtettesült tudást” (embodied knowledge), amely cselekvés-orientált és legalább részben explicit (ez a „tudni hogyan” – knowing how); a „kulturálisan elfogadott tudást” (encultured knowledge), amely a közös megértést eredményező folyamatokra utal; valamint a „kódolt tudást” (encoded knowledge), amely a szimbólumokkal és jelekkel közvetített információt takarja (Blackler □1995□).

elavult tudás tanulási képességet korlátozó ereje – meglepő módon – nem vetődik föl, sőt, a szervezetek meglévő értelmezési kereteik és sémáik folyamatos rekonstrukciójával mindennapos tevékenységükként gyakorolják a tanulás ez utóbbi változatát.

Néhány kutató a Nonaka fémjelezte megközelítés hiányosságaira hívta föl a figyelmet (Blackler [1995]; Tsoukas [1996]). Szerintük a hallgatólagos és explicit tudás elkülönült tudásként tételezése hibás. Haridimos Tsoukas találó szavaival: „*a hallgatólagos tudás valamennyi tudás szükségszerű eleme... Az egyéni tudást csakis a szóban forgó egyén társadalmi gyakorlatban való részvétele teszi lehetővé...*” (Tsoukas [1996], 14. o.). Ráadásul, amint arra Blackler rámutat, Nonaka megközelítése abban a tekintetben nagyon is hagyományos marad, hogy a tudást úgy tekinti, mint „*egy olyan sajátos entitást, ami az individuumok agyában öntődik formába... teljesen függetlenül azoktól az anyagi technológiáktól, amelyek a szervezeteket strukturálják*” (Blackler [1995], 1033. o.). E kritika szerint el kell kerülnünk az egyéni és a társadalmi/közösségi éles elkülönítését, illetve a társadalmi elszakítását a technológiáitól (i. m.). *A tanulást a tevékenység és a gyakorlat elszakíthatatlan részeként kell értelmeznünk* (Lave [1993]; Tsoukas [1996]).

	<b>hallgatólagos tudás</b>	<b>explicit tudás</b>
<b>hallgatólagos tudásból</b>	<i>szocializáció</i>  (a szervezet új tagjának „betanítása-bevezetése” a szélesebb értelemben vett szervezeti kultúrába)	<i>externalizáció</i>  (az újonnan belépő szervezeti tagnak a betanítása során metaforák segítségével „átadnak” valamilyen, a „régieknek” már magától értetődő tudást)
<b>explicit tudásból</b>	<i>internalizáció</i>  (az új szervezeti tag már nem kérdez rá az egyes eljárások, megoldási módok „miértjére”)	<i>kombináció</i>  (teljesen szokványos „tudás-csere” például a szervezet két egysége, a kutatás-fejlesztés és a marketing osztályok között egy adott termék tényleges és piacon kívánatos tulajdonságairól)

1. táblázat *A szervezeti tudásteremtés módjai*  
(Nonaka [1994], 19. o. alapján)

Spender a különféle tudástípusok olyan fogalmi elhatárolását igyekezett kifejleszteni, amely alkalmas egy dinamikus, „tudásra épülő” vállalatelmélet megalapozására (Spender [1996a], [1996b]). A szerző – Polányi Mihály személyes „hallgatólagos” tudás fogalmát, valamint Émile Durkheim „kollektív tudat” koncepcióját fölhasználva – a szervezeti tudás négy, ideáltipikus kategóriáját különböztette meg: az elemzés céljaira alkalmas „tudatos tudást” (conscious knowledge); a gyakorlatban elsajátított, magától értetődő „automatikus tudást” (automatic knowledge); az objektivált tudást, amire a tudomány adja a példát; valamint a szocializáció során elsajátított „kollektív tudást” (2. táblázat).

Míg Spender tipológiája megvilágítja a szervezeti tudás sokoldalú természetét, azt is hangsúlyozza, hogy az egyén hallgatóságos tudása kollektív/közösségi identitásához kötődik, s ez annál is fontosabb a szervezet számára, mert egyéni tagja addig nem lehet igazán hasznára, amíg nem „szocializálódott” a szervezetbe, elsajátítva azt a kollektív tudást, „ahogyan a dolgokat arrafelé csinálják” vagy ahogyan a „valóságot társadalmilag fölépítik” (Spender [1996a], 54. o.). Scribner és társai antropológiai kutatásaira hivatkozva Spender (□ 1996b□, 59. o.) megállapítja, hogy a probléma tudása nem választható el a probléma kontextusának ismeretétől; mivel pedig a kontextus mindig társadalmi (társas), a tudás a „gyakorlat közösségéből” (communities-of-practice – Brown–Duguid [1991]) sem szakítható ki. Így azonban – Vigotsky cselekvéseméletével összhangban – a gyakorlati tudás sokkal inkább a társadalomhoz vagy a közösséghez köthető, mintsem az egyénhez (Spender [1996b]).

	<b>egyéni</b>	<b>társadalmi</b>
<b>explicit</b>	<i>tudatos</i>	<i>objektívált</i>
<b>hallgatóságos</b>	<i>automatikus</i>	<i>kollektív</i>

2. táblázat A szervezeti tudás különféle formái (Spender [1996a], 52. o.)

Ezt igyekszik hangsúlyozni a menedzsment-szakirodalomban John Seely Brown és Paul Duguid (1991) is. Elsősorban a Julian Orr által végzett empirikus munkákra támaszkodva mutatnak rá az absztrakt tudás (az ő kifejezésükkel: „kanonikus gyakorlat”) és a szituáció követelményei („nem-kanonikus gyakorlat”) közötti eltérésre, ami a tényleges gyakorlatot jellemzi. Orr a fénymásológépek szerelőinek munkáját vizsgálta etnográfiai kutatásában, és leírta, hogy az általuk végzett munkafolyamat mennyiben társas, azaz a szerelők közösségében fölépülő, valamint a fogyasztókat és a gépeket mint technikai elemet is magában foglaló (az igazi szerelési probléma a fogyasztó-fénymásológép kapcsolatban gyökerezett). A szükséges tudás a szerelők gyakorlatában nyert értelmet és gyarapodott, s nem a gépet tervezőkében (a tervezői útmutató – a „kanonikus gyakorlat” – a gép működéséről és esetleges meghibásodásairól jóformán használhatatlan volt a szerelők számára, a valóságban föllépő problémák ugyanis hiányoztak a kézikönyvből). A szerelők gyakorlati közössége a szerelők által mesélt „sztorikból” épült föl, s ez teremtette meg azt a kollektív tudást, illetve memóriát, ami a meghibásodások diagnosztizálását és megoldását tette lehetővé (lásd Brown–Duguid [1991], 167–173. o.; Spender [1996b], 62–63. o.).

Spender (1996a) szerint ekként a vállalatot a „tudáselsajátítási tevékenységek rendszereként” (system of knowing activity) – sőt, a szélesebb, társadalmi tevékenységrendszerek egy csomópontjaként – ajánlatos fölfogni, s nem az alkalmazott absztrakt tudás rendszereként. Ha tanuláseméletünk gyakorlatra alapozott (Lave–Wenger [1993]), akkor figyelmünket azoknak a közösségeknek a kialakulására és változására fogjuk fordítani, amelyekben a munka folyik (azaz a „gyakorlat közösségeire”), hisz csak így töltheti be a tanulás a munka és az innováció közötti híd szerepét (Brown–Duguid [1991]).

A tanulás tehát a társadalmi gyakorlatban közösségileg fölépített megértés. E fölfogás több tekintetben is kiszélesíti azokat a tanulásról és tudásról alkotott elképzeléseket, amelyeket az előzőekben tekintettünk át. A tanulás tehát a társadalmi/közösségi gyakorlat egy dimenziójaként jelenik meg, térben és időben szituált, adott kontextushoz kötött, társadalmilag fölépített és

folyamatosan változó (s ezért időleges), adott nyelvhez és a tudást közvetítő technológiához, illetve a tevékenységek tárgyához kötött, valamint hatalmi viszonyokkal és értékekkel átítatott (Blackler [1995]). Ha a tanulást ily módon fogjuk fel, akkor ez azt jelenti, hogy a szervezet egyfajta szociokulturális gyakorlat; a tevékenységek (cselekedetek) és a struktúrák (társadalmi, technikai, gazdasági, politikai elemek) dinamikusan hatnak egymásra és kölcsönösen határozzák meg egymást. Ez a folyamat azonban alig-alig determinált, sokkal inkább „létrejövő” (emergent) jellegű.<sup>4</sup>

### **Szervezeti tanulás a környezettudatosabbá válás érdekében**

#### *A zöldülés folyamata mint egyhurkos vagy kéthurkos tanulás*

Argyris szervezeti tanulásról alkotott koncepcióit előszeretettel alkalmazzák az üzleti szféra zöldülési folyamatának értelmezésére is. James Post és Barbara Altman (1994) kidolgozták a vállalati zöldülés egy modelljét a „legtudatosabb” környezetvédelmi gyakorlatot folytató vállalatok körében készített esettanulmányaik alapján. A Post–Altman modell szerint idővel minden vállalat környezetvédelmi teljesítménye a „kiigazítás” stációjától (ahol még döntően a szabályozásnak való megfelelésre összpontosító követő magatartást tanúsítanak), az „alkalmazkodás-anticipálás” állapotán át az „innováció” jellemezte hozzáállás állapotába jut el. A környezeti teljesítmény e fokozatos fejlődési modellje szerint az első stációt még az egyhurkos tanulás, azaz a „kiaknázás” uralja, a másodikban már egyéni szinten megjelenik a kéthurkos tanulás jelensége, míg a harmadik stációban az egész szervezet rákérdez önmagára (küldetésére) és működési módjára, intézményesíti környezeti elkötelezettségét és „tanuló vállalattá” válik.

Csakúgy, mint e fenti modell, a vállalatok környezeti menedzsmentjével foglalkozó kutatók valamennyien szervezeti változásként írják le a zöldülés folyamatát, bár ennek értékelésében igen nagy eltérések mutatkoznak közöttük. Az irodalom gyakorta osztja két táborra őket aszerint, hogy a zöldülés folyamatát radikális vagy inkrementális változásként írják-e le és/vagy elő. A *radikális változásért kiáltók* szerint (lásd például Stead–Stead [1994]; Purser–Park–Montuori [1995]; Shrivastava [1995]) mikro-, azaz szervezeti szinten is számot kellene végre vetni a makroszinten régóta hangoztatott materiális növekedés korlátaival, s a vállalatoknak újra kellene értékelniük alapvető tevékenységeiket és képességeiket az ökológiai fenntarthatóság érdekében. Ezek a kutatók azért hangsúlyozzák a radikális kulturális változás szükségességét, hogy ennek segítségével az üzleti világ egy új környezeti etikát alakítson ki, megváltoztatva saját eddigi identitását. Mindez a szervezeti tanulás irodalmának terminusaiban kéthurkos tanulást vagy felfedezést követel meg, amely megváltoztatja a vállalatok jelenlegi tudását, képességeit és rutinjait.

A kutatók másik csoportja (lásd például North [1992]; Scmidheiny [1992]; Elkington [1994]) az *inkrementális változások elégségességében* hisz, és ezért az öko-hatékonyság növelésében látja az ökológiai problémák megoldásának kulcsát. A vállalatoknak eszerint olyan eszközöket és

---

<sup>4</sup> E rövid írást nem akartam megterhelni a társadalomtudományok tudományfilozófiai és -metodológiai vitáinak fölvetésével. Nyilvánvaló azonban, hogy sem témámat, sem magamat nem vonhatom ki e területről, hiszen álláspontomról problémafölvetésem és szavaim nagyon is árulkodnak. Röviden csak annyit erről, hogy egyrészt igyekszem komolyan számot vetni az úgynevezett „cselekvő kontra struktúra” (agency-structure) vitával, másrészt mindenképpen túl akarok lépni a „logikussága” miatt nagyon vonzó, ám szerintem téves ítéletekhez vezető redukcionista tudományfölfogáson. Irodalmi útmutatóul lásd például Giddens (1984); Whittington (1988), (1992); Hodgson (1993); Barley–Tolbert (1997); Child (1997) és Reed (1997) írásait.

módszereket kellene alkalmazniuk, mint a teljes körű környezeti menedzsment (Total Quality Environmental Management), a környezeti kockázatelemzés, a környezeti számvitel és audit stb. Mindez nem csak „jó környezetvédelem”, de „jó üzlet” is, hiszen az erőforrások hatékonyabb fölhasználása a szervezet pénzügyi teljesítményét is javítja a környezetvédelmi cél elérése mellett. Ez lenne az áhított *win-win* (nyertes-nyertes) stratégiák terepe. Nincs szükség az üzleti szféra nyelvezetének, szervezetének és identitásának a megváltoztatására, a jól bevált régi módszerek tökéletesítése most is megteszi. Nincs szükség rendszerszintű átalakulásra. Így a zöldülés nem más, mint az egyhurkos tanulás vállalati gyakorlatban jól ismert folyamata, amelyben valamilyen „zöld” tudással kell kiegészíteni a meglévő tudáskészletet, a vállalat-specifikus képességeket és rutinokat.

Komolyan véve a szervezeti tanulás irodalmának fent tárgyalt fogalmait, olybá tűnik, hogy a vállalatok zöldülésének jó néhány, sokat idézett sikertörténete inkább az egyhurkos tanulás folyamatával jellemezhető, és az nemigen jelentette az alapvető szervezeti tevékenységek radikálisabb, ökológiai szempontú újraértékelését. Vessünk egy pillantást a McDonald's és az Environmental Defense Fund (EDF) nevű civil környezetvédelmi szervezet együttműködésének történetére (Prince–Denison [1992])! 1990-ben az EDF és a McDonald's közös projektet indított útjára a vállalat szilárd hulladékainak csökkentése érdekében. Közös erőfeszítéseik szervezetfejlesztési eredményeként bevezettek egy egész vállalatra kiterjedő környezeti politikát, amelynek középpontjában a hulladékkibocsátás mennyiségének csökkentése állt a szervezet valamennyi szintjére vonatkozóan. Ennek keretében összesen 42 programkezdeményezés történt a hulladékok keletkezési forrásnál történő csökkentésétől az újrahasználaton át a komposztálásig. A hulladékcsökkentési erőfeszítések eredményeként 1991 és 1992 között a McDonald's 8500 éttermében több mint 80 százalékkal csökkent a hulladékok kibocsátása.

Teljesen nyilvánvaló, hogy a McDonald's fontos lépést tett a hulladékcsökkentésnek a vállalati standard eljárásokba és a mindennapi üzleti gyakorlatba integrálása terén. Prince és Denison egyenesen úgy állítják be a cégnél végbement változásokat, mintha új környezeti etikát intézményesítettek volna. Állításuk azonban nem tűnik megalapozottnak. Elfogadhatóbbnak látszik a McDonald's-ot olyan szervezetnek titulálni, amelyik a fokozódó külső nyomást tapasztalva (a McDonald's esetében ezek a környezettudatos fogyasztók voltak) rájött, hogy válaszkészségének bizonyítása nem igényel alapvető változásokat alaptévékenységeiben. Miközben a McDonald's lépésének hatására – hisz iparágában vezető cégnek számít – talán versenytársainál is számolhatunk valamilyen tudatosságnövekedéssel a hulladékprobléma terén, nyilvánvaló, hogy ez a változási folyamat nem kérdezett rá a gyorséletterem-üzletág meglévő, iparági szintű „kognitív receptjére” (értelmezési keretére). Más szóval, míg a McDonald's *arculata* ökológiai szempontból kedvezően változhatott meg, addig *identitása* (Dutton–Dukerich [1991]) változatlan maradt.

Mindazonáltal nagyon félrevezető lenne, ha az elemzésben megállnánk ezen a ponton. Van ugyanis néhány igen figyelemreméltó aspektusa a McDonald's-esetnek. Ha beszélhetünk e cégnél a zöldebbé válás megtanulásáról, akkor sem jelenthetnénk ki, hogy ez az egyszerű egyhurkos, belső „kiaknázás” jellegű tanulási folyamat esete. Hiszen a folyamatban részt vett és együttműködött egy külső, környezetvédő civilszervezet is. Nem érthetjük meg igazán a környezeti menedzsment paradigmáinak változását anélkül, hogy figyelembe ne vennénk az olyan kontextuális vagy szituációfüggő tényezőket, mint a különböző érintettek (stakeholders) lehetséges szerepei, a vezetők percepciója és attitűdje, a szűkebb és a tágabb gazdasági és társadalmi környezet hatásai (lásd többek között Halme [1996]; Neale [1997]). Miként Neale is érvel: a tanulás képessége önmagában nem elegendő ahhoz, hogy egy szervezet ökológiailag

fenntarthatóbbá váljon. „A befelé forduló szervezeti tanulás... eredményezhet környezeti innovációt, ám a »csoportgondolkodás« [groupthink – Irving Janis] veszélye igen nagy, és azokat az alternatívákat, amelyek más szervezetekkel való együttműködést kívánnának meg vagy érzékenyek lennének az átfogóbb problémákra, könnyen elvethetik.” (Neale [1997], 95. o. – kiemelés P. Gy.)

Neale érveit a Shell *Brent Spar* fúrótornyának esetével illusztrálja (i. m.).<sup>5</sup> A Shell UK védekező rutinjai – azaz érzéketlensége a tisztán technológiai és mérnöki megfontolásokon, illetve az Egyesült Királyság környezetvédelmi előírásain túli szempontok figyelembevételére – a Shell-csoportnak jelentékeny pénzügyi veszteséget okoztak. A Shell-esetnél a kéthurkos tanulás folyamatának beindulásában azok a politikai folyamatok játszották a döntő és támogató szerepet, amelyek a környezetvédő szervezetek, a fogyasztói bojkott és a szakmabeliek nyomásában jelentek meg.

Következtetésünk szerint a szervezeti tanulás nem egy-egy szervezet kizárólagos belső ügye, hanem a szélesebb intézményi környezet kérdése is egyben. A következő alfejezetben ezt igyekszünk alaposabban is alátámasztani.

#### *A „technológiai rezsim” hatása a zöldülés folyamatára*

Ebben a részben amellet fogunk érvelni, hogy a vállalatok zöldülését ünneplő-sürgető fent említett két tábor – az öko-hatékonyság és az öko-modernizáció hívei, illetve a radikális öko-kulturális változást igénylők – zöldülést illető elemzései leegyszerűsítettek, s így elhibáztak. Azt tekintjük egyik legfőbb hiányosságunknak, hogy képtelenek számot adni a technológiai választások, és ennek következtében az ökológiai problémák társadalmi fölépítettségéről és intézményi (strukturális) beágyazottságáról. Amint Kenneth Green és Ian Miles emlékeztet: „a technológia nem társadalmon kívüli tényező, hanem társadalmi választások eredménye, ami arra vonatkozik, hogy milyen tudást kell kifejleszteni, és hogy miként alkalmazzuk a technológiákat... Ha a technológia (...) a tárgyak, az emberi képességek és a szervezett tudás kombinációja, akkor a fizikai és a társadalmi világ finom összekeveredését is magában hordozza.” (Green–Miles [1996a], 105. o.)

Mit jelent ez egészen pontosan? Az eredetileg Richard Nelson és Sidney Winter javasolta „technológiai rezsim” fogalma segítségünkre lehet. Johan Kemp és munkatársai (Kemp–Schot–Hoogma [1998]) azt vizsgálták, hogy milyen akadályokba ütközik egy ökológiailag fenntartható közlekedési technológiára történő áttérés. Ennek kapcsán a technológiai rezsim két alapelemét határozták meg. A technológiai rezsim részben egy uralkodó értelmezési keretet jelent (amit a technikai, gazdasági és politikai szereplők valamennyien osztanak), részben pedig a technológia termelési és gyártási folyamatokba, üzemekbe, szervezeti rutinokba, intézményekbe és infrastruktúrába ágyazottságát öleli fel (ez utóbbi elemet nevezik a technológia „szelektációs környezetének”). Green és Miles még tömörebben fogalmaz: „az iparági technológiai rezsim intézmény”, nem csupán technikai, hanem társadalmi, szervezeti és tudásbeli erőforrás is (Green–Miles [1996b], 132. o.). A technológiai rezsim kognitív dimenziója azt jelenti, hogy a mérnökök problémamegoldó tevékenysége előre strukturált, így ez jó néhány technológiai fejlesztésnek teret enged, másokat azonban kizár. A kizárás hatása a „domináns dizájn” (a

---

<sup>5</sup> A történet igen nevezetes eset a vállalati környezetvédelemben. A Shell 1995-ben – az összes brit hatósági engedély birtokában – a *Brent Spar* nevű, használaton kívül helyezett mélytengeri olajfúrótornyának elsüllyesztésére készült az Északi-tengeren. A Greenpeace azonban hatalmas kampányt indított az akció leállítására érdekében. A Shell végül kénytelen volt meghátrálni az európai közvélemény jelentős részének nyomása miatt.

fejlesztés modellje) fogalmában jelenik meg, azzal, hogy határozott irányokba összpontosítja a mérnökök és a szervezetek erőfeszítését és képzeletét, vakká téve őket az alternatív technológiai lehetőségek felismerésében (Dosi – idézi Kemp et al. [1998], 176. o.) A „domináns dizájn” a termék- és technológiai fejlesztések kiindulópontja, s megmagyarázza, hogy „mit akarnak a fogyasztók”.

A technológiai rezsim működését látványosan mutatja be Audley *Genus*, amint a brit energiapolitika történetének szél- és hullámenergiáról szóló fejezetét ismerteti (Genus [1992], [1993a], [1993b]). Az energiapolitikai döntéshozók „*hozzászoktak az északi-tengeri olajipari és az atomenergetikai beruházások nagyságrendjéhez, s ebbe az uralkodó paradigmába helyezték el a szél- és a hullámenergia problematikáját, marginalizálva ezzel a kisléptékű energetikai beruházások lehetőségét*” (Genus [1993a], 30. o.). Ugyanis a döntéshozók gondolkodását bizonyos „mítoszok” határozták meg a szél- és a hullámenergia technikai és gazdasági hasznosítását illetően, úgymint „túl drága”, „megbízhatatlan”, „csekély erőforrás”, „a kereskedelmi forgalmazás csökevényessége bizonyítja hasztalanságát” stb. A megújuló energiaforrások eme fölépített és intézményesített társadalompolitikai valósága korlátozta a „*döntéshozók tanulási képességét e technológia fejlesztésének vonatkozásában*” (i. m., 26. o.).

Genus tanulmányai rámutatnak arra, hogy a technológiai rezsimok természetüknél fogva *politikai konstrukciók* is, s ezért minden olyan elemzés, amely a technológiai változásra és az új tudás megszerzésére irányul (ilyen például a vállalatok zöldülési folyamatainak elemzése), a legjobb esetben is csak részleges marad, ha nem figyelmeztet a tudás és a tudáselsajátítás politikai természetére (Blackler [1995]; Clegg–Palmer [1996]). A technológiai rezsim politikai természetét jelzi az is, hogy az innováció nem egy tisztán technológiai, hanem „társadalmi niche”-ben megy végbe; vagyis az egyes technológiai alternatívák köre „társadalmi háló” szerveződik (Verheul–Vergragt [1995]; Vergragt–Noort [1996]; Kemp et al. [1998]; vö. a „gyakorlat közösségeivel” – Brown–Duguid [1991]). A technológia támogatóinak e szerepe egyszerre emel komoly akadályokat, illetve teremt lehetőségeket a fenntarthatóbb technológiák megjelenésének és terjedésének.

Ami a korlátokat illeti, Genus (1993a) meggyőzően mutatja be, hogy a multinacionális cégek, az atomenergetikai szakértők és a közszolgálati hivatalnokok hálózata miként hozta létre és tartja fenn a centralizált és rugalmatlan döntési folyamatokat, kizárva a „túl kritikus” nézeteket valló érintetteket. Kristin *Schrader-Frechette* (1995) hasonló módon figyelt föl a „kizárás” jelenségére a világ első magas radioaktivitású nukleáris hulladékföldalatti elhelyezésének esetében (Yucca-hegység, Egyesült Államok). Az atomipar, a kormányzat és a beruházásban érdekelt cégek hármasszövetsége hatásosan uralta a problémáról indult nyilvános vitát azzal, hogy „*kevés teret hagyott a polgárok biztonságával, a kockázatok elfogadásával és a természet jólétével összefüggő etikai kérdések megfontolásának*” (i. m., 754. o.).

Az ózonréteget károsító klórból, fluorból és szénből álló vegyületek (CFC-k) fölhasználásának megszüntetését általában a nemzetközi környezetvédelmi együttműködés sikertörténeteként emlegetik, különösen kiemelve az érintett multinacionális vállalatok (elsősorban a DuPont) válaszkészségét és gyors tanulásképességét. Ugyanakkor néhány szisztematikusabb elemzés a zöldülés e sokat emlegetett „iskolapéldájának” ellentmondásosságára hívja föl figyelmünket (Östlund–Larsson [1994]; Gabel [1995]; Maxwell–Briscoe [1997]). Östlund és Larsson tanulmányukban világosan rámutatnak azokra a folyamatokra és kényszerekre, amelyek egy olyan „szűk” ipari hálózatban, mint amilyen a CFC-iparág volt, ahhoz vezettek, hogy a végül nemzetközi szinten egyeztetett környezetvédelmi lépések minimuma is elegendő legyen, legitimmé váljon és intézményesüljön. Ki kell emelnünk e kutatók ama megállapítását is, hogy a

környezetvédelmi erőfeszítések minimalizálása nem valamiféle „konspiráció” eredménye, hanem – az adott szervezeti mezőben – a bizonytalanságot csökkenteni és a nyereségüket növelni igyekvő vállalatok magatartásának rendszerszinten „létrejövő” kimenete volt. Az adott „szűk” iparági hálózatban a piacot domináló multinacionális vállalatoknak és kormányzati hivataloknak a hasonló szervezeti megoldások (izomorfizmus) felé kényszerítő nyomása, illetve a kutatás-fejlesztésben kevés erőfeszítést tevők ugyanígy ható utánzó magatartása döntően járult hozzá ahhoz, hogy a meglévő hálózaton kívülről érkező megoldások „falakba ütköztek” és nem nyertek legitim támogatottságot. Emiatt a CFC-vegyületek kiváltásának egyetlen technológiai megoldása intézményesült. Az alternatív technológiai megoldás „társadalmi hálóját” pedig egy környezetvédő civil szervezet, egy akadémiai kutatóintézet és egy csőd szélére került keletnémet vállalat hozta létre Németországban (Verheul–Vergragt [1995]).

A CFC-történet inentől már a technológiai rezsím által nyújtott lehetőségekről szól. Verheul és Vergragt (1995) beszámolnak az uralkodó technológiai rezsimmal szembeni alternatívák körül kialakuló niche folyamatairól a *Greenfreeze* hűtőszekrény, a flandriai kisléptékű szennyvíz-technológiák és a hollandiai szélenergia-hasznosítás eseteiben. Ezek a – saját szóhasználatukkal – „társadalmi kísérletek” abban egyeznek meg, hogy sohasem iparvállalatok vagy kormányzati hivatalok kezdeményezésére indultak meg, hanem minden esetben a civil önszerveződés valamilyen formájaként. Ez azt jelenti, hogy nem a piac vagy a bürokrácia intézményes logikája érvényesült, hiszen ahogy a két kutató találóan megfogalmazza: „*a hagyományos piaci viszonyok nem alkalmasak arra, hogy a fogyasztók ilyen igénye megjelenjen, vagy a termelők azt észrevéve megfelelően reagáljanak rá. ...A társadalmi kísérletekben (...) a hagyományos piaci kapcsolatok fölbomlanak, hiszen a termékeket magának a hálózatnak az igényeire fejlesztik ki és alakítják, nem pedig valamilyen észlelt piaci lehetőség miatt.*” (i. m., 320. o.; lásd még Heiskanen–Pantzar [1997])

A civil önszerveződés jellemezte társadalmi hálózat léte arra utal, hogy e kísérletekben nem a piaci és a bürokratikus, hanem valamilyen más cselekvési logika intézményesül. A fenntartható, alternatív technológiák körül kialakuló niche-k védelme és támogatottsága *nem a jövőbeli profitkilátások, hanem a környezettudatosság és az értékelkötelezettség miatt fizetődik ki* a résztvevők számára. Ez az egyéni értékelkötelezettség, valamint az új intézményi logika létrehozása a hagyományos társadalmi hálózat megváltozását és intézményes átalakulását kívánja meg (vö. Selznick [1996]).

A technológiai rezsím fogalma köré épülő gondolatmenetünket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a fenntartható technológiák kifejlesztése, bevezetése és elterjesztése előtt számos akadály tornyosul. Ezek közül olyanokat villantottunk föl, mint a technológia beágyazottsága a már meglévő infrastruktúrába, a termelési folyamatokba, a szervezeti rutinokba, az egyéb kapcsolódó technológiákba és a fogyasztói elvárásokba. Kognitív szinten kiemeltük a „domináns dizájn”-nak a szervezetek technológiai horizontját korlátozó hatását, de hangsúlyoznunk kell a fenntartható alternatíváknak a használók körében jellemző „ismeretlenségét” is (milyen is egy biotermék?). Ez eredményezi az elvárások bizonytalanságát (mit is várhatok egy bioterméktől?) és a szkepticizmust, valamint hogy jórészt a létező termékek és technológiák tulajdonságai alapján ítélik meg a fenntartható alternatívákat. Ezek szerint nem tartható az az álláspont, hogy a technológiai fejlődésnek valamiféle „autonóm”, tisztán technikai logikája lenne, amit csupán „be kellene zöldíteni” valamelyest, hogy az öko-hatékonyság és a fenntarthatóság útjára lépjünk. Amint a technológiai rezsím fogalmának kibontása rámutat, a technológiák kognitív és intézményi beágyazottsága miatt ez a „techno-optimista” út járhatatlan. A fenntarthatóság és a zöldülés előtt álló nehézségek ennél súlyosabbak, társadalmi és politikai természetűek.

*A vállalati zöldülés belső dinamikája: magatartás, attitűdök, érzelmek, értékek és a zöld tanulás lehetősége*

A zöldülés folyamatának leírásai nem hagyhatják figyelmen kívül a külső (szervezeten kívüli) tényezők szerepét, illetve a belső és külső tényezők dinamikus összefüggését, egymásra hatását. Ha számot akarunk vetni ezekkel a megfontolásokkal, akkor szükségképpen a tanulás mint tevékenységi rendszerekbe ágyazott folyamat, illetve a tudás mint gyakorlat fentebb hivatkozott megközelítéseihez lépünk közelebb. Az egyik első probléma, amelybe egy ilyen irányú teoretikus elmozdulás után ütközünk, nem más, mint a környezettudatos attitűdök és magatartások közötti kapcsolat problematikája. Argyris sokatmondó szavaival, vajon kinyilvánított elméleteink és gyakorlatban követett elméleteink összhangban vannak-e egymással. *Bebbington, Gray, Thomson és Walters* kutatása a vállalati könyvvitelért felelős vezetők attitűdjéről és gyakorlatáról jó példa erre (Bebbington et. al. [1994]). Empirikus kutatásukban úgy találták, hogy a számviteli szakemberek általában kedvezően viszonyulnak a környezet ügyéhez. A környezeti számvitel különféle lehetőségeiről pedig viszonylag széles körben áll információ a rendelkezésükre. „A [környezeti] innováció megvalósításának lehetősége is adott, hiszen a vezető számviteli szakemberek többnyire a szervezet felső vezetésének tagjai.” (i. m., 110. o.) Mégis, a könyvviteli szakemberek többsége – pozitív attitűdje ellenére – nem tevékeny a környezeti problémákkal kapcsolatban, részvételük a megoldások keresésében alacsony. A kutatók által alkalmazott kérdőíves felmérés – módszertanából adódóan – csak azt a kissé homályos következtetés levonását tette lehetővé, hogy „maguk a számviteli szakértők valamiképpen képtelenek válaszolni a környezeti problémákra, annak ellenére, hogy nyilvánvalóan hajlandóak lennének erre” (i. m., 116. o.).

Ez is rávilágít arra, mennyire fontos tanulmányozni a vállalatok zöldülésének belső (szervezeti) dinamikáját, az azt befolyásoló attitűdöket, érzelmeket, értékeket, percepciókat és tudást, amivel a belső érintettek rendelkeznek, vagy amit a magukénak vallanak. Ezek egybevetése tényleges magatartásukkal és követett gyakorlatukkal szintén fontos. E kutatási feladat egyik úttörő munkáját *Minette Drumwright* jegyzi, aki a társadalmilag (elsősorban környezetileg) felelős beszerzési politikát folytató amerikai vállalatok körében végzett kutatást (Drumwright [1994]). Drumwright kidolgozott „egy elméleti keretet azoknak a szervezeti kontextusoknak a kategorizálására és leírására, amelyekben a társadalmilag felelős beszerzési kezdeményezések teret kaptak” (i. m., 4. o.). A beszerzési politikák zöldülésének folyamatában két kulcsszereplőt különböztetett meg: az „ügyért vállalkozót” (policy entrepreneur) és az úgynevezett „megtérőket” (converters). Az „ügyért vállalkozóknak” kulcsszerepe volt abban, hogy nem gazdasági, környezettudatos kritériumok<sup>6</sup> jelenjenek meg, terjedjenek el és maradjanak fenn a beszerzési politikában. Drumwright „ügyért vállalkozói” kétségtelen hasonlóságot mutatnak az *Everett, Mack és Oresick* kutatásában (1993) leírt „elvek vezérelte kockázatvállaló” (principled risk taker) vállalati felsővezetőkkel: mindkettőt a következetesség (self-consistency) és a személyes cselekvéstudat (personal efficacy) (ezek *Everett* terminusai) jellemzi. A „személyes értékek és az üzleti magatartás harmóniája” (Everett–Mack–Oresick □ 1993□, 67. o.) jellemzi őket. Tudatosan visszautasítják a „kettős mérce” alkalmazását, és „olyan kényelmetlen ügyeket hoztak föl, amelyek furdalták a vállalat társadalmi lelkiismeretét, és gyakran fölbosszantották feletteseiket és munkatársaikat” (Drumwright [1994], 4. o.). Az ügyért vállalkozók nagy és

<sup>6</sup> A környezettudatos beszerzésnek három legfontosabb dimenziója a következő: *miből* készült a beszerzendő termék vagy milyen a beszerzendő input (például újrahasznosított papír vagy nem); *honnan*, milyen forrásból származik (például fenntartható erdőgazdálkodásból vagy nem); és *kitől* származik (például olyan vállalattól, amelyiknek valamennyi terméke morálisan kifogástalan vagy nem) (Drumwright [1994], 7. o.).

személyes elkötelezettséget mutatnak, döntéseiket összetett erkölcsi érveléssel és univerzális értékekre hivatkozással igazolják. A beszerzési döntések során fölmerülő problémák és lehetőségek etikai vetületével is nyíltan számot vetnek. Az ügyért harcolókat a személyes cselekvés hatásosságának tudata jellemzi. Úgy érzik, tetteikkel befolyásolhatják a dolgokat. Nagyfokú cselekvéstudatuk lehetővé teszi számukra, hogy „*meggyőződésüket és erőfeszítéseiket az egész szervezeten belül elterjesszék*” (i. m., 5. o.), valamint hogy leküzdjék az ellenállás és a megvalósítás problémáit.

Az ügyért elkötelezettek mellett a beszerzési politika zöldülésének jellegzetes szereplői a „megtérők”. Ők kezdetben „*alacsony vagy semmilyen affinitást sem mutattak a társadalmi dimenzió iránt*”, s többnyire csak azért vettek részt a környezeti erőfeszítésekben, mert „*feletteseik közül valaki erre ösztökélte őket*”. Az idő múltával azonban „hatott” az új, felelős viselkedés, és a magatartás változását az attitűd és a meggyőződés változása követte (vö. Bem [1983]), ami aztán „*az erkölcsi érvelés és a meggyőződés birodalmára is kiterjedt*”, miként azt maguk a megtérők jelezték (Drumwright [1994], 6. o.). Az ügyért vállalkozók számítottak az „első számú befolyásolóknak”, de nem döntéshozókként, hanem az együttes problémamegoldási folyamaton keresztül, amit szakmai tekintélyük és ügyes politikai képességeik támogattak. Ezek segítségével le tudták küzdeni a releváns döntéshozókat jellemző védekező gondolkodási sémákat és rutinokat.

A tanulmány fontos megállapításokat tesz a zöldülés kontextusfüggőségéről. Drumwright arra figyelt föl, hogy a zöldülés simábban megy végbe, ha bele lehet ágyazni a szervezet történetébe (lásd például „az alapító is így képzelte” típusú retorikát), ha már létezik a részvételen alapuló vezetési stílus és „a kockázatvállalást bátorító légkör”, ahol a személyes karrier súlyos veszélyeztetése nélkül is lehetséges a tévedés (Drumwright □ 1994□, 14. o.). Ha ezek a belső kontextuális támogató elemek részben vagy egészen hiányoztak, akkor a környezetbarát változások inkább inkrementálisak és egy-egy ügyre korlátozódnak voltak alacsony érzelmi töltettel. Ezenfelül a környezettudatos magatartást ezekben az esetekben nem fogalmazták meg nyíltan etikai terminusokban, hanem jellemző módon a vállalat sikeréhez kapcsolták, a legjobb esetben is úgy, mint „*a vállalat jó állampolgárságának szimbólumát*” (i. m., 8. o.), amit a szigorú nyilvánosság vagy szabályozás kényszerített ki, vagy amit – úgy gondolták – „*a vásárlóik éppen érteni véltek rajta*” (i. m., 10. o.). Ezek az esetek olyan vállalati kultúrákra jellemzőek, ahol minden egyes erőfeszítést szigorúan az üzlet, azaz a nyereségre gyakorolt hatás szempontjából ítélik meg, mondván, hogy a szervezet tagjainak ki kell zárniuk személyes meggyőződéseiket üzleti döntéseik szférájából.

Stephen Fineman kutatásai (Fineman–Clarke [1996]; Fineman [1996], [1997]) föltárják azokat az érzelmi jelentéseket, amelyeket a szervezet egyes kulcsszereplői a zöldülés folyamatához kötnek, valamint bemutatják a környezeti problémák narratív kereteit és a vállalatvezetők interpretációit a belső és külső érintettek zöldülés érdekében kifejtett nyomásáról. Beszámolóját olvasva a hat egyesült királysági élelmiszerlánc-óriás felsővezetőivel készített interjúk megállapításairól (Fineman [1996]), döbbenetes látni az Albert Bandura (1991) által leírt pszichológiai mechanizmusok működését, amelyekkel a vezetők „eltávolítják” magukat a környezetvédő csoportok által fölvetett hétköznapi erkölcsi normáktól. A *morális kötődés elszakításának* (moral disengagement) mechanizmusai közül az alább tárgyalt négy nyilvánvalóan jelen volt a vizsgált vezetői narratívákban.

Fineman szerint „*e vezetők »munka-« vagy normatív etikája a szabadpiaci közgazdaságtan és a haszonelvű morál egyfajta keveréke*”, amiben „*a vevő testesítette meg a helyes fogalmának megkérdőjelezhetetlen hivatkozási alapját*” (Fineman [1996], 489. o.). A vállalatvezetők

érvelésükben rendre fölhozták ezeket a számukra eredeti morális jelentőséggel bíró értékeket (mint a gazdasági vállalkozás szabadsága és a fogyasztói vágyak szuverenitása), ily módon nyerve *erkölcsi igazolást*. Ennek segítségével fogadtatták el az egyénnel és a társadalommal környezetromboló üzleti tevékenységeiket. Az *előnyös összehasonlítások* mechanizmusa ugyancsak elterjedt e felsővezetők körében. Fineman rengeteg példát hoz föl arra, hogy miként állítják be saját álláspontjukat ezek a vezetők úgy, mint ami objektív és vitathatatlan tudományos tényeken nyugszik, szemben a környezetvédők „gazdaságilag naiv” és „túl emocionális” érvelésével, amelyet ráadásul a „kiegyensúlyozottság hiánya” és a „torzítás” is jellemez, hiszen „nincsenek tisztában a tényekkel” (Fineman–Clarke [1996], 719. o.). Ekként értelmezve a környezetvédő csoportok tevékenységét a vállalatvezetők már könnyedén jutnak el ezen érintettek értelmes párbeszédre való képességének és legitimitásának megkérdőjelezéséhez. A vállalatvezetők ugyancsak hajlamosak *figyelmen kívül hagyni vagy eltorzítani szervezeteik gyenge környezeti teljesítményének a következményeit* azáltal, hogy kerülik a szembenézést az okozott károkkal, illetve lekicsinylik azokat, például azt állítván, hogy „nem igaz, hogy delfinek millióit gyilkolnánk meg a Földön” (i. m.). Megdöbbenő Fineman azon tapasztalata, hogy a legkevésbé zöld vállalatok vezetői közül néhány egyenesen „*dühödten kirohant a környezetvédőkkel szemben, becsmérelve őket*”, és fölépítve „*egy olyan önvédelmi jelentsrendszerrel, amely démonizálja azokat, akik megkérdőjelezzik a vállalatok jogát nem zöldnek lenni...*” (i. m., 492. o. – kiemelés P. Gy.). Ez azt mutatja, hogy némelyik vállalatvezető vészesen közel kerül a *dehumanizálás* alkalmazásához, amely a morális kötődés elszakításának egy további módszere.

Fineman úgy találta, hogy a vezetők által a gyakorlatba ültetett zöld elkötelezettség még a vizsgált legzöldebb vállalatok esetében is a vállalat „*kultúrmérnöki*” igyekezetének eredménye volt (vö. Crane [1995]), és nem „*a mások iránt érzett valódi törődés és gondoskodás*”. A szervezeti kultúra nyújtotta narratívák és retorika mellett a környezeti problémákat a vállalatvezetők először „*átfogalmazták és érzelmi tartalmától megfosztották*”, s végül lefordították a „*biztonságos üzleti nyelvre*”.

Ennél sokkal biztatóbb, hogy Fineman és Clarke azt is észrevették, egyes vállalatvezetők, különösen a vegyiparban és az energetikai iparban, a félelem mellett csodálatot és tiszteletet is éreztek a környezetvédők iránt, akik folyamatosan árgus szemekkel figyelték vállalataik környezeti teljesítményét (Fineman–Clarke [1996]). Ez az értelmezés már legitimálja a zöld nyomásgyakorló csoportokat, mint a vállalatokét „*helyettesítő lelkiismeretet*”, amely hangot ad azoknak az érzéseknek és erkölcsi megfontolásoknak, amelyek az üzlet pragmatikus, legfőljebb a felvilágosult önérdék etikáját megengedő világában teljesen hiányoznának.

Mindazonáltal Fineman arra a következtetésre jutott, hogy „*a legzöldebb vállalatok által fölépített erkölcsi kultúra lényegében a hagyományos üzleti kultúra némi finomítása, és nem valamiféle átalakulás egy »valóban« ökocentrikus kultúra irányába*” (Fineman [1996], 490. o.). E kutatások közelebb visznek bennünket a vállalatok zöldülése egy fontos dimenziójának a megértéséhez, megmutatva azt, mennyire elengedhetetlen, hogy „*a szereplők lelkiismerete és cselekedeteik következményeiért vállalt felelősségérzete, amit a bűntudat és a szégyen hoz mozgásba, a munkavégzésük során is működjön*” (i. m., 480. o.). Összességében tehát nagyon fontos elméleti megállapítása Fineman tanulmányának, hogy általában a zöldülés, de különösen annak etikai alapjai *emocionálisan beágyazottak*.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ez összhangban áll a feminista etika mélyreható kutatásaival (lásd Gilligan [1982]), illetve az erkölcsi magatartás néhány pszichológiai elméletével is (lásd Hoffman [1995]).

Andrew Crane nemrégiben közzétett kutatásai (Crane [1995], [1997]) alátámasztják Drumwright és Fineman megállapításait. Egy egyesült királysági termelő-kereskedő céget vizsgáló esettanulmányában<sup>8</sup> újra találkozunk a fent említett pszichológiai mechanizmusokkal a morális kötődések elszakítására. A vizsgált vállalat vezetői *eufemisztikus jelzőkkel* illették a környezetvédőket – Crane terminusában „eltávolítják” magukat tőlük –, úgymint a „gyöngyfűzők és copfosok bandája” vagy a „szandálos és szakállas kompánia” vagy „habókosok” ([1997], 568. o.). A cég vezetői folyamatosan *előnyösen hasonlítják össze magukat* a környezetvédőkkel, szembeállítva saját „*kimért és professzionális üzletemberi megjelenésüket és stílusukat*”, valamint „*racionális és technikai érvelésüket*” a zöldek emocionális és etikai megközelítésével. Crane arcuatteremtésként jellemzi ezeket a mechanizmusokat, amely a menedzserek egyik „mikropolitikai manővere” az érintettek környezeti követeléseivel történő konfrontálódás folyamatában.

A vezetők egy másik jellegzetes mikropolitikai manővere az etikai reflexió kerülése volt. Igyekeztek a gyakorlatban „*olyan etikai keretet teremteni, amely tulajdonképpen minden morális jelentésétől megfosztja a környezetet*” (i. m., 570. o.). Crane a vállalatvezetők azon törekvésére is rámutat, hogy a környezeti problémákat olyan „normális” menedzsmentproblémaként fogalmazzák újra, amelyek sokkal inkább technikai megoldást kívánnak. Ez a vezetők narratív taktikája, hogy „normalizálják” a zöldülés folyamatát, például közönséges teljes körű minőségmenedzsment kérdésként beállítva azt. Ezt a jelenséget nevezi Crane „narratív szörfölésnek”. A vállalatvezetők azon igyekezetéről van itt szó, hogy azáltal őrizték meg vagy manipulálják a fennálló hatalmi viszonyokat, hogy morális tartalmától megfosztják (*demoralising*) és áruvá teszik (kommodifikálják) a természeti környezetet. Úgy változtatják a „*különböző narratívákat, ahogy az az adott kontextusnak és politikai összefüggésnek megfelel*” (i. m., 572. o.).

A fenti tanulmányok tanulságait összefoglalva számunkra az a következtetés látszik kibontakozni, hogy ha a vállalatok zöldülési folyamatának megértésére és magyarázatára a szervezeti tanulás elméleti perspektíváját használjuk, akkor semmiképpen sem szűkíthetjük le elemzésünk fókuszát az egyedi szervezetre vagy annak kulcsfiguráira. Ha elemzésünk nem akarja szem előtt téveszteni a cselekvő és a struktúra összefüggéseinek dinamikáját – minthogy azok kölcsönösen teremtik egymást és sajátos szociokulturális gyakorlatokba beágyazódnak be –, akkor a „*társadalmilag szétosztott tevékenységi rendszereket*” (socially-distributed activity systems) (Engeström – idézi Blackler [1995]) vagy a „*vezetői tevékenységek intézményesített logikáját*” (institutionalised logic of managerial activity systems) (Rosen-Merilinen-Lovio [1995]) kell az elemzés egységének választania. Így a tanulás a társadalmi gyakorlatok mindenkorai dimenziójaként értelmeződik, történetileg és kulturálisan szituált, hatalmi viszonyokkal és értékekkel átítatott. A tudás tehát relációs fogalomként értelmeződik. A vállalatok zöldülési folyamatait elemezni igyekvő tanulmányoknak tükrözniük kell – csakúgy, mint a fentiek tették – a vezetői vagy szervezeti akciók szociokulturális, azaz a rendszer szintjén megjelenő beágyazottságát. Ezáltal a cselekvő nemcsak mint egyén, hanem mint egy „személy-a-közösségben” jelenik meg, aki cselekedeteivel működik a világban és hat a világra (Lave-Wenger [1993]).

---

<sup>8</sup> Könnyen lehet, hogy néhányan tamáskodva figyelik a hivatkozott kutatások esettanulmányokra épülő metodológiáját, különösen ha azok csak egyetlen vállalatot vizsgálnak. E módszernek, persze, igen alapos és kiterjedt metodológiai irodalma van, lásd például a grounded theorynek nevezett kvalitatív kutatási módszert (Strauss–Corbin [1990], [1994]).

## Záró gondolatok

E befejezésben csupán néhány összefoglaló jellegű megállapításra vállalkozunk. Először, a szervezeteket szociokulturális gyakorlatként értelmezve (ezzel egy meghatározott szervezetelméleti irány mellett elköteleződve) lehetőségünk nyílt a vállalatok zöldülési folyamatainak behatóbb vizsgálatára, a lehetőségek és a korlátok fölvezetésére. Azt állítjuk, hogy a vállalatok zöldülésre vonatkozó képessége és tudása részben külső környezetük függvénye, azé a szélesebb társadalmi-gazdasági környezeté, amelybe e szervezeti populációk ágyazottak (vö. Fineman–Clarke [1996]; Halme [1996]; Neale [1997]). A tanulást ezért a társadalmi gyakorlatban közösségre épített megértésként határoztuk meg. Azért, hogy mélyebben megérthessük az üzleti szféra zöldülésének folyamatát, ideálisan úgy kell tanulmányoznunk a szervezet tagjainak környezeti attitűdjét, értékeit, gondolkodásmódját és magatartását, ahogy azok beágyazódnak a szélesebb gazdasági és társadalmi szférába, s azt is figyelembe kell vennünk, hogy egyén és környezete egymást kölcsönösen befolyásolja.

Másodsor – amint azt különösen Fineman és Crane kutatásaiból láthatjuk – súlyos akadályok tornyosulnak egy ököcentrikus szervezeti átalakulás előtt az üzleti szféra, illetve a gazdasági rendszer jelenlegi struktúrája miatt. Ezek az empirikus munkák megerősítik azt a vélekedést, hogy „*az üzleti szférának megvan a maga sajátos etikája*”, ami nemcsak a vállalatok belső természetére nyomja rá bélyegét, hanem az egész vállalati (szabadpiaci) rendszerre. „*Ez a sajátos etika olyan politikákat és akciókat támogat, amelyek ökológiailag veszélyesek.*” (Brenkert [1995], 676. o.; lásd még Jackall [1988]) E „sajátos etika” tartalma az, hogy a vállalatvezetők erkölcsileg nem igazodnak a környezeti problémákhoz, s gyakran elszakítják az ökológiai problémákhoz fűződő hétköznapi morális kötődéseiket. Mindez hatással van érintettjeikkel való kapcsolataik értelmezésére, sőt, még környezettudatos cselekedeteikre is. Mindannyiunk számára ismerősek a vezetői tevékenységek intézményesített logikáját jelentő olyan mindennapos és természetükénél fogva ökológiaellenes gyakorlatok, mint a diszkontálásból adódó rövidlátó szemlélet, a mindennek a beárazására való törekvés (kommodifikálás), az állandó növekedésre érzett kényszer, a bürokratizációra és a specializációra való hajlam, amelyek eredményeképp a döntéshozók még távolabb kerülnek saját döntéseik valódi és másokat érintő következményeitől. Mindezek miatt nem elegendő a kivételes egyénekre vagy szervezetekre, a „morális hősökre” várnunk az ökológiailag fenntartható gazdaság és társadalom megteremtése során. Ahhoz, hogy ezt megvalósíthassuk – vagy legalább megközelíthessük – „*a rendszer szintjére kell vetnünk tekintetünket*” (Brenkert [1995], 679. o.).

## HIVATKOZÁSOK

Argyris, C. [1996]: *Skilled incompetence*; in: Starkey, K. (szerk.): *How organisations learn?*; London: Int. Thomson Business Press, 82–92. o.

Argyris, C. – Schön, D. [1978]: *Organisational learning*; London: Addison–Wesley

Bakacsi, Gy. [1996]: *Szervezeti magatartás és vezetés*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bandura, A. [1991]: *Social cognitive theory of thought and action*; in: Kurtines, W. M. – Gewirtz, J. L. (szerk.): *Handbook of Moral Behaviour and Development. Vol. I: Theory*; Hillsdale, NJ.: Laurence Erlbaum Associates, 45–103. o.

- Barley, S. R. – Tolbert, P. S. [1997]: *Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution*; *Organization Studies*, 18(1), 93–117. o.
- Bebbington, J. – Gray, R. – Thomson, I. – Walters, D. [1994]: *Accountants' attitudes and environmentally-sensitive accounting*; *Accounting and Business Research*, Vol. 24, No. 94, 109–120. o.
- Bem, D. J. [1983]: *Beliefs, attitudes, and human affairs*; Brooks/Cole Publishing, Co., Belmont, CA
- Blackler, F. [1995]: *Knowledge, knowledge work and organisations: An overview and interpretation*; *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. o.
- Boda Zs. – Pataki Gy. [1997]: *Versenyképesség és környezetügy*; Műhelytanulmány, *Versenyben a világgal* kutatási program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Brenkert, G. [1995]: *The environment, the moralist, the corporation and its culture*; *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 675–697. o.
- Brown, J. S. – Duguid, P. [1991]: *Organisational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation*; *Organization Science*, 2, 40–57. o.
- Child, J. [1997]: *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect*; *Organization Studies*, 18(1), 43–76. o.
- Clegg, S. R. – Palmer, G. [1996]: *Introduction: Producing management knowledge*; in: Clegg–Palmer (szerk.): *The politics of management knowledge*; Sage, London, 1–18. o.
- Crane, A. [1995]: *Rhetoric and reality in the greening of organisational culture*; *Green Management International*, 12, okt., 50–62. o.
- Crane, A. [1997]: *The dynamics of marketing ethical products: A cultural perspective*; *Journal of Marketing Management*, 13, 561–577. o.
- Cyert, R. – March, J. [1963]: *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Dechant, K. – Altman, B. [1994]: *Environmental leadership: From compliance to competitive advantage*; *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 3, 7–20. o.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. [1983]: *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*; *American Sociological Review*, Vol. 48, 147–160. o.
- Dodgson, M. [1993]: *Organisational learning: a review of some literatures*; *Organization Studies*, 14(3), 375–394. o.
- Drumwright, M. E. [1994]: *Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion*; *Journal of Marketing*, júl., 58, 1–19. o.
- Dutton, J. E. – Dukerich, J. M. [1991]: *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*; *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517–554. o.
- Easterby-Smith, M. [1997]: *Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques*; *Human Relations*, Vol. 50, No. 9, 1085–1113. o.

- Edmondson, A. C. [1996]: *Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research*; Human Relations, Vol. 49, No. 5, 571–595. o.
- Edmondson, A. C. – Moingeon, B. [1996]: *When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage*; in. Edmondson–Moingeon (szerk.): *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 17–38. o.
- Elkington, J. [1994]: *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*; California Management Review, tél, 90–100. o.
- Everett, M. – Mack, J. – Oresick, R. [1993]: *Toward greening in the executive suite*; in. K. Fischer – J. Schot (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 63–78. o.
- Egri, C. P. – Pinfield, L. T. [1996]: *Organizations and the biosphere: Ecologies and environment*; in. Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (szerk.): *Handbook of Organization Studies*; London: Sage, 459–483. o.
- Fineman, S. [1996]: *Emotional subtexts in corporate greening*; Organization Studies, 17(3), 479–500. o.
- Fineman, S. [1997]: *Constructing the green manager*; British Journal of Management, 8, 31–38. o.
- Fineman, S. – Clarke, K. [1996]: *Green stakeholders: Industry interpretations and response*; Journal of Management Studies, 33(6), 715–730. o.
- Gabel, H. L. [1995]: *Environmental management as a competitive strategy: The case of CFCs*; in. Folmer, H. et. al. (szerk.): *Principles of environmental and resource economics*; Aldershot: Elgar, 328–345. o.
- Genus, A. [1992]: *Social control of large-scale technological projects: Inflexibility, non-incrementality and British North Sea oil*; Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 4, No. 2, 133–148. o.
- Genus, A. [1993a]: *Technological learning and the political shaping of technology: The management of R,D & D of wind and wave power in the UK*; Business Strategy and the Environment, Vol. 2, No. 1, 26–36. o.
- Genus, A. [1993b]: *Political construction and control of technology: Wave-power renewable energy technologies*; Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 5, No. 2, 137–149. o.
- Giddens, A. [1984]: *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*; Cambridge: Polity
- Gilligan, C. [1982]: *In a different voice*; Cambridge: Harvard University Press
- Gladwin, T. N. [1993]: *The meaning of greening: A plea for organisational theory*; in. Fischer, K. – Schot, J. (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 37–62. o.
- Gladwin, T. N. – Kennelly, J. – Krause, T.-S. [1995]: *Shifting paradigms for sustainable development*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 874–907. o.
- Green, K. – Miles, I. [1996a]: *Research, development, technology: Introduction*; in. Welford, R. – Starkey, R. (szerk.): *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 105–108. o.

- Green, K. – Miles, I. [1996b]: *A clean break? From corporate R & D to sustainable technological regimes*; in: Welford, R. – Starkey, R. (szerk.): *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 129–144. o.
- Halme, M. [1996]: *Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: A broader view of institutional theory*; *Business Strategy and the Environment*, 5, 94–105. o.
- Harvard Business Review [1994]: *The challenge of going green*; július–augusztus, 37–50. o.
- Hedberg, B. [1981]: *How organizations learn and unlearn*; in: Nystrom, P. – Starbuck, W. (szerk.): *Handbook of organizational design*; Vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 3–27. o.
- Heiskanen, E. – Pantzar, M. [1997]: *Toward sustainable consumption: Two new perspectives*; *Journal of Consumer Policy*, Vol. 20, 409–442. o.
- Hendry, C. [1996]: *Understanding and creating whole organizational change through learning theory*; *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 621–641. o.
- Hodgson, G. M. [1993]: *Economics and evolution: Bringing life back into economics*; Cambridge: Polity
- Hoffman, M. [1991]: *Is altruism part of human nature?*; in: Zamagni, S. (szerk.): *The economics of altruism*; Aldershot: Elgar, 10–26. o.
- Jackall, R. [1988]: *Moral mazes: The world of corporate managers*; New York, Oxford: Oxford University Press
- Kemp, R. – Schot, J. – Hoogma, R. [1998]: *Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management*; *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, No. 2, 175–195. o.
- Lave, J. [1993]: *The practice of learning*; in: Chaiklin, S. – Lave, J. (szerk.): *Understanding practice*; Cambridge: Cambridge University Press, 3–32. o.
- Lave, J. – Wenger, E. [1993]: *Situated learning*; New York: Cambridge University Press
- Levinthal, D. – March, J. [1993]: *The myopia of learning*; *Strategic Management Journal*, 14 (téli különkiadás), 95–112. o.
- Levitt, B. – March, J. [1988]: *Organizational learning*; *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340. o.
- March, J. [1991]: *Exploration and exploitation in organizational learning*; *Organization Science*, 2(1), 71–87. o.
- March, J. – Simon, H. [1958]: *Organizations*; New York: John Wiley and Sons
- Maxwell, J. – Briscoe, F. [1997]: *There's money in the air: The CFC ban and DuPont's regulatory strategy*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, No. 5, 276–286. o.
- Neale, A. [1997]: *Organisational learning in contested environments: Lessons from Brent Spar*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, 93–103. o.
- Newman, J. C. – Breeden, K. M. [1992]: *Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders*; *The Columbia Journal of World Business*, ősz-tél, 210–221. o.

Nonaka, I. [1994]: *A dynamic theory of organizational knowledge creation*; Organization Science, Vol. 5, No. 1, 14–37. o.

Nonaka, I. [1991]: *The knowledge creating company*; Harvard Business Review, november–december, 96–104. o.

North, K. [1992]: *Environmental business management: An introduction*; Geneva: ILO

Östlund, S. – Larsson, R. [1994]: *The greening of strategic alliances*; in: Thomas, H. et. al. (szerk.): *Building the strategically-responsive organization*; John Wiley and Sons, 351–369. o.

Palmer, K. – Oates, W. E. – Portney, P. R. [1995]: *Tightening environmental standards: The benefit-cost or no-cost paradigm?*; Journal of Economic Perspectives, 9 (4), 119–132. o.

Porac, J. – Howard, Th. – Baden-Fuller, Ch. [1989]: *Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers*; Journal of Management Studies, 26(4), 397–416. o.

Porter, M. – Linde, C. van der [1995a]: *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*; Journal of Economic Perspectives 9 (4), 97–118. o.

Porter, M. – Linde, C. van der [1995b]: *Green and competitive: Ending the stalemate*; Harvard Business Review, szeptember–október, 120–134. o.

Post, J. E. – Altman, B. W. [1994]: *Managing the environmental change process: Barriers and opportunities*; Journal of Organisational Change Management, Vol. 7, No. 4, 64–81. o.

Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: *The core competence of the corporation*; Harvard Business Review, 68(3), 79–91. o.

Purser, R. [1994]: *Guest editorial: 'Shallow' versus 'deep' organisational development and environmental sustainability*; Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 4, 4–14. o.

Purser, R. – Park, C. – Montuori, A. [1995]: *Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organisation paradigm?*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 1053–1089. o.

Prince, S. J. – Denison, R. A. [1992]: *Launching a new business ethic: The environment as a standard operating procedure*; Industrial Management, nov.–dec., 15–19. o.

Räsänen, K. – Merilinen, S. – Lovio, R. [1995]: *Pioneering descriptions of corporate greening: Notes and doubts on the emerging discussion*; Business Strategy and the Environment, 9–16. o.

Reed, M. I. [1992]: *The sociology of organisations*; Hemel Hempstead: Harvester

Reed, M. I. [1997]: *In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis*; Organization Studies, 18(1), 21–42. o.

Rees, W. E. – Wackernagel, M. [1994]: *Ecological footprints and appropriated carrying capacity: Measuring the natural capital requirements of the human economy*; in: Jansson, A-M. et. al. (szerk.): *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability*; Washington D. C.: Island Press, 362–390. o.

Sachs, W. (szerk.) [1995]: *Global ecology: A new arena of political conflict*; 2. kiadás. London: Zed Books

- Scmidheiny, S. [1992]: *Changing course: A global perspective on development and the environment*; Cambridge, MA.: MIT Press
- Schot, J. [1992]: *Credibility and markets as greening forces for the chemical industry*; *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 35–44. o.
- Selznick, Ph. [1996]: *Institutionalism 'old' and 'new'*; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 270–277. o.
- Shrader-Frechette, K. S. [1995]: *Environmental risk and the iron triangle: The case of Yucca Mountain*; *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 753–777. o.
- Shrivastava, P. [1991]: *Castrated environment: Greening organizational science*; *Organization Studies*, Vol. 15, 705–26. o.
- Shrivastava, P. [1995]: *Ecocentric management for a risk society*; *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 118–137. o.
- Simmons, P. – Wynne, B. [1993]: *Responsible Care: Trust, credibility, and environmental management*; in: Fischer, K. – Schot, J. (szerk.): *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 201–225. o.
- Simon, H. [1991]: *Organisations and markets*; *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, 25–44. o.
- Spender, J.-C. [1989]: *Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement*; Oxford: Basil Blackwell
- Spender, J.-C. [1996a]: *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*; *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (téli különszám), 45–62. o.
- Spender, J.-C. [1996b]: *Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications*; in: Edmondson, A. C. – Moingeon, B. (szerk.): *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 56–73. o.
- Stead, E. W. – Stead, J. G. [1994]: *Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business*; *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, 15–31. o.
- Strauss, A. – Corbin, J. [1990]: *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*; Newbury Park, CA.: Sage
- Strauss, A. – Corbin, J. [1994]: *Grounded theory methodology: An overview*; in: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*; Thousands Oaks, CA.: Sage, 273–285. o.
- Tsoukas, H. [1996]: *The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach*; *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (téli különszám), 11–25. o.
- Vergragt, Ph. – Noort, D. van [1996]: *Sustainable technology development: The mobile hydrogen fuel cell*; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 3, 168–177. o.
- Verheul, H. – Vergragt, Ph. J. [1995]: *Social experiments in the development of environmental technology: A bottom-up perspective*; *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 7, No. 3, 315–326. o.

Walley, N. – Whitehead, B. [1994]: *It's not easy being green*; Harvard Business Review, 72 (3), 46–52. o.

Weick, K. E. [1979]: *The social psychology of organizing*; 2. kiadás. Reading, MA: Addison–Wesley

Weick, K. E. – Westley, F. [1996]: *Organizational learning: Affirming an oxymoron*; in. Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (szerk.): *Handbook of organization studies*; London: Sage, 440–457. o.

Whittington, R. [1988]: *Environmental structure and theories of strategic choice*; Journal of Management Studies, 25(6), 521–536. o.

Whittington, R. [1992]: *Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency*; Journal of Management Studies, 29(6), 693–712. o.