

II. rész

A VEGYES VÁLLALAT – A TANULÁS LABORATÓRIUMA

5. fejezet

Szervezettejlesztési kurzus – a privatizáció mint tanulási folyamat

A vállalatokban zajló tanulási folyamatok, amelyeket tanulmányunk első részében mutattunk be, nem értékelhetők önmagukban, hanem csak abban a szervezeti-tulajdoni keretben, amelyben lezajlanak. Ebben a részben ezért a tanulás szervezeti háttérét próbáljuk meg minél alaposabban feltérképezni, hogy a szervezeti tanulást – amely az átalakulás kulcsfolyamata – ebben az összefüggésrendszerben elemezhesük.

Anti-Bourbonok

Interjúalanyainkat hallgatva, hamar rá kellett döbbernünk arra, hogy *a szervezetátalakítás maga is tanulás*. A radikális szervezeti átalakulás során a vállalatoknak és bennük az embereknek mindent újra kellett tanulniuk, amit a szervezetről, a szervezet felépítéséről, funkcióiról, hatáiról gondoltak. A szocialista időkben felhalmozott szervezeti tudás érvénytelenné vált, a megváltozott viszonyok új tudást követeltek és egyben generáltak. Ezt az intenzív szervezettejlesztést a privatizáció kényszerítette ki. Nem kell hosszasan érvelni amellest, hogy az a fajta szervezeti átalakulás, amikor a szocialista állami nagyvállalat gyáregységéből magántulajdonú vegyes vállalat lesz – a fordulat élességét és a változások mélységét, horderejét tekintve – nem is említhető egy lapon azzal az „egyszerűbb” átváltozással, amikor a fejlett piacgazdaság vertikálisan felépített társaságai lapos szervezetekké alakulnak át. Természetesen a részvevőknek ez utóbbi esetben is újra kell tanulniuk a szervezetet, csak éppen a kétfajta tanulás sűrűsége, kockázata, jellege és súlya nem azonos. A privatizáció – amelynek részvevői anti-Bourbonokként mérhetetlenül sokat tanultak és sokat is felejtettek – döntő lökést adott mindenfajta tanulásnak a cégekben, miközben az új szervezet születése maga is egyfajta tanulási-kísérletezési folyamat volt.

A privatizáció változatos formákban zajlott, a megoldások széles skáláját vontatta fel, akár a privatizáció időpontját, akár jogi formáját, akár szereplőit, kezdeményezőit, akár eredményességét tekintjük. Néhány dologban azonban – kivétel nélkül – valamennyi általunk vizsgált eset megegyezik. A privatizációban

- kiemelt szerepe volt a *külföldi tőkének*;
- legalább ilyen, ha nem nagyobb szerepe volt a cégek *korábbi menedzsment-jének*, a még állami tulajdonban lévő vállalat vezetői döntéseinek, attitűdjeinek;
- a tulajdonosváltás folyamata általában nem volt sima, nem egyetlen nagy tranzakció révén zajlott, hanem sokkal inkább a *kísérletek és tévedések* módszerével, azaz meglehetősen kacskaringósan, sok lépésben valósult meg;
- mindenütt nagy volt a *bizonytalanság* – az előbbi tényből és a rendszerváltás okozta általános bizonytalanságból következően is.

Sokak számára egyáltalán nem volt könnyű megemészteni az addig megkérdőjelezhetetlen tekintett állami tulajdon privatizálását. Nem volt egyszerű felfogni a korábbi gazdasági rutinok „hatályon kívül helyezését”, a jól bevált mentális modellek és gondolkodási sémák érvénytelenítését. E törlési, *felejtési folyamatok* a privatizáció kritikus részét képezték. A privatizációs történetek résztvevői sokszor abban a sorsban osztoztak, amelyet Stefan Zweig írt le érzékletesen.

„Európai földünk szinte folyamatos megrázkódtatásaival a létezésünk mélyéig fölkapart mindannyiunkat. Háromszor döntötték halomba egzisztenciámat, s szakítottak el mindentől, *amim volt*, s *ami voltam*, s röptettek ki drámaian a semmibe, ahol csak egy kérdés volt: most aztán hova?” (Zweig [1981] 7. o.)

Ez az életérzés az általunk vizsgált cégekben a privatizáció körüli időkben szinte általánosnak mondható. A bizonytalanságot nemcsak a rendszerváltás vesztesei érzékelik, hanem a nyertesek is. Ők sem tudják magukat elszigetelni attól, ami körülöttük történik. A privatizációból adódó bizonytalanságot plasztikusan fogalmazta meg egyik interjúalanyunk.

„Régen a főosztályvezető nem kereshetett sokkal többet, mint egy munkás. A rendszerváltás óta, aki fontos a cégnél, azt jól megfizetik. Sokkal jobban, mint a munkásokat. Én jól jártam, és ha így marad minden, az nekem mint bérből és fizetésből élőnek, igen pozitív. Persze, nem hasonlíthatom magamat azokhoz, akik privatizáltak maguknak valamit. De többen élnek ma rosszul, mint régen. Ismerőseim közül többen élnek bizonytalanabban, mint régen. Lehet, hogy régen csak egy hobbitelke volt, de biztonságban élt. Ma sok ember sorsa teljesen bizonytalan.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

A bizonytalanságot az átalakuló cégek és a bennük dolgozók számára több tényező együttes, egyidejű megjelenése mélyítette el, amelyek nyilvánvalóan egymással is szorosan összefüggnek, egymást generáló-erősítő hatásúak, így:

- a társadalmi hálózatok szétbomlása és a korábbi kapcsolati tőke átértékelődése,
- a jelentős piacvesztés és -összeomlás a liberalizáció hatására,
- új piacok felfedezésének és meghódításának nehézségei,
- a piacgazdasági működéshez szükséges tudás és információk hiányos volta,
- a külföldi partnerek esetenkénti visszaélése a tudás- és információhiánnyal, továbbá
- a technológiai rendszerváltás, az információs forradalom kihívásai.

A következőkben néhány konkrét privatizációs eset kapcsán a privatizációt mint tanulási és felejtési folyamatot szeretnénk bemutatni.

Privatizációs „hőstörténetek”

Az átalakulás kacskaringói

Az alábbi privatizációs eset, amelyről egy mezőgazdasággép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója számol be, jól példázza a kacskaringókat, a váratlan fordulatokat és a közbenső megoldások sokféleségét. A különféle megoldásokkal való kísérletezés alátámasztja azt, hogy a privatizációt magát joggal minősíthetjük egyfajta tanulási folyamatnak. A cég korábbi vezetői, illetve a folyamatban résztvevők ugyanis magában a privatizációból is sokat tanultak a piacgazdaság működéséről, miközben a külföldiek is új ismereteket szereztek a magyarországi viszonyokról, a tulajdonjog szabályozásáról, a tulajdont érintő tranzakciók természetéről.

„A cégünk elődje már 1948 óta, illetve 1952 óta létezett. A cég őse hajdanán egy gépállomás volt. Aztán a gépállomások átalakultak gépjavító állomásokká. Később gépgyártó vállalattá léptek elő. *X* vállalatnak hívták a céget, és ez volt a cég neve hosszú ideig. 1989 és 1993 között a cég tehát több átalakuláson ment keresztül. 1993-ban privatizálták a cégünket. Ebben az időszakban *sok mindent kipróbáltunk*, leányvállalatok, részvénytársaságok alapításával próbálkoztunk. 1987-ben egy angol tanácsadó cég átvilágította a vállalatot. Az akkori vezérigazgató igazában nem merte nyilvánosságra hozni az átvilágítás eredményét, vagyis azt, hogy a cégnek több mint a felét le kell építeni, hogy a gyárat el kell adni, és a céget át kell alakítani. Aztán mi szép csöndesen hozzáfektünk az átalakításokhoz

A privatizációs időszakban tulajdonképpen egy török cég vásárolta meg legelőször a cég egy részét. Az a török vállalat, amellyel korábban már együtt dolgoztunk Törökországban. Egy építőipari cég. Azért szállt be a privatizációba, mert azt gondolta, hogy ha ő egyszer már benne van ebben a cégben mint pénzügyi befektető, akkor a törökországi projekteket biztos hogy rajta keresztül fogjuk megvalósítani. Ez volt a gondolata, és tulajdonképpen jól gondolta, mert úgy is történt. Csak hát azután a török projektek szépen elfogytak, és a török cég eladta az üzlet részét egy írnek. Az ír cég meg továbbadta egy luxemburginak. Azt, hogy ezek között a cégek között milyen kapcsolat van, azt tő-

lem ne kérdezze, mert nem tudom.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Nem kevésbé kacsaringós az alábbi, észak-magyarországi székhelyű építőanyag-ipari cég privatizációs története.

„A magyar anyavállalat egy állami tulajdonban levő gyár volt, amelyik meg akarta oldani a selejt problémáját (...), de pénze persze nem volt a megoldásra. Ehhez kellett partnert szereznie. Ekkor találtak egy japán céget, amelynek érdekében állt, hogy technológiát, know-how-t, licencet értékesítsen itt Európában. De nem nagyon volt érdekelt abban, hogy éppen Magyarországon legyen egy gyára. Van neki gyára Japánban, Koreában, Kínában. Ugyanakkor másként – legalábbis a magyaroknak – nem tudta eladni a technológiáját, csak akkor, ha beszáll a »buliba«. Hát így vállalták a japánok, hogy tulajdonosként részt vesznek annak a közös gyárnak a létrehozásában, amelyik meg tudja oldani az addig hulladékba kidobott selejt értelmes feldolgozását. De csak ennyi volt a japánok érdekltsége, és nem több, (...) így tudta ugyanis értékesíteni a korszerű S termékgyártó berendezéseit. A technológiát eladó japán cég szervezett más japán cégekből tulajdonosi konzorciumot, hiszen a magyar anyavállalatnak valójában nem volt pénze arra, hogy megvegye az akkoriban csúcstechnológiának számító berendezéseket. (...)

A vegyes vállalatunk tulajdoni viszonyai az 1991-es belépésem óta is sokat változtak. A kezdetben jelentős magyar tulajdon mára különböző kivásárlások révén erősen szeszszugorodott. Ma csak mintegy 4 százalék a magyar részesedés a cégben. Menetközben, a tulajdonosi változások során még olyan nem tipikus tulajdonosok is megjelentek a magyar oldalon a vegyes vállalatban, mint az OMFB. Az OMFB az egyik korábbi résztulajdonosnak – egy országos áruházláncot működtető cégnek – nyújtott támogatás kapcsán került tulajdonosi pozícióba.

1999 januárjában tulajdonosváltás következett be a japánokkal közös gyár életében. Ekkor került a vegyes vállalat majdnem teljes részvénytárlatja a német konzern kezébe. A német cég első lépésben a cég részvényeinek 78,5 százalékához jutott. Később azután tőkeemeléssel a még meglévő magyar tulajdont is kivásárolták, és így a vállalatunk a német konzern szerves részévé vált.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A „lábon megvett” főosztály

Még különösebb egy kutatóintézeti főosztály esete. Hogyan lett egy ipari kutatóintézet részlegéből japán tulajdonú gyártóvállalat?

„1990-ben komoly finanszírozási problémák kezdődtek, a kutatóintézeteknek nem volt pénzüik arra, hogy tudományos témákat oldjanak meg. A mi kutatóintézetünk sorsa is kezdett megpecsételődni. És hát tudtuk azt, hogy ez nemcsak miránk vonatkozik, hanem a többi hasonló intézményre is. 1990 után már eljutott hozzánk a hír, hogy a japánok érdeklődnek irántunk. Úgy fest a dolog, hogy szőröstől-bőröstől megvették ezt a főosztályt, mindenkit, aki ezzel a területtel foglalkozott, a szabadságtól, a gépektől kezdve, emberekkel együtt, megvették az egész csapatot. (...) Így indult el a kapcsolat a japán óriáscég és az X intézetből ily módon kikerült főosztály között. S akkor a japá-

nok megvalósítottak egy zöldmezős építkezést itt, ahol most vagyunk. Azután egy bizonyos idő után, 1995 végén két részre bomlott a társaság: a gyárra és egy fejlesztési intézetre. Gyakorlatilag mi egy tőről fakadtunk, de később kettévált a rendszer, s lett egy fejlesztési csapat és egy gyári csapat. Most már mindkettő teljesen önálló, független egymástól. (...) Aztán 1997 körül egy magyar nagyvállalat (amelyet persze szintén privatizáltak előzőleg) megvette a többségi tulajdont a japánoktól. Jelen pillanatban a főosztályból kialakult gyár magyar és japán tulajdonban van.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Ugyanezt a történetet írja le egy másik interjúalanyunk – aki szintén ennek a kutatóintézeti főosztályból lett gyárnak a menedzsere – egy másik prizmán keresztül szemlélve a fejleményeket.

„Elkövetkeztek az 1989–1990-es évek, amikor mindenki próbált valamilyen irányba kitörni. És akkor megtörtént az az iszonyatos, megrázkódtató dolog, hogy a patinás ipari kutatóintézet egyszer csak összeomlott, egyik pillanatról a másikra. Egy csomó embert elbocsátottak, s akit nem bocsátottak el, az sem tudta, hogy mit hoz a holnap. Ránk is a munkanélküliség szomorú és terhes napjai vártak volna, ha nem vagyunk észnél. (...) Nekünk örökké bizonyítani kellett. És aztán egyszer csak megjelent egy ismert japán kereskedőcég közvetítésével a japán óriásvállalat, és elkezdtek bennünket átvilágítani: 10-15 évre visszamenően (!) kérték a kutatási jelentéseket, a kutatási témákat, a kapcsolatainkat, hogy kikkel milyen cégekkel voltunk kapcsolatban és így tovább. És nyilván érdeklődtek a svájci partnerünkénél is. A vége az lett, hogy megvették bennünket. Úgy emlékszem, hogy ez 1991-ben történt. Gyakorlatilag megvették a főosztályt teljes létszámában, úgy ahogy volt. Akkoriban olyan 40-45 fő között volt a létszám. Senkit sem bocsátottak el, a természetes nyugdíjazás folyamatos volt, de létszámleépítés nem történt. Talán mi voltunk az egyetlen főosztály, aki ilyen szerencsésen megúszta.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 2.)

Az interjúk tanúsága szerint a japánok bizonyos értelemben úttörő szerepet játszottak a magyarországi privatizációban, ami – tekintettel a kulturális és földrajzi távolságra a két ország között – bátorságról és *vállalkozó szellemről* tanúskodik. Egy sokoldalúan használható műanyagot gyártó cég volt az első magyar–japán vegyes vállalat, amelyet 1984-ben alapítottak. A közös cég megalapításának történetét a cég vezérigazgatója foglalja össze – a tantörténet saját személyes életútjával fonódik össze.

„Az 1980-as években kerültem az Országos Tervhivatalba. Ott az ipari főcsoportban dolgoztam, szakértői beosztásban. A hivatal funkcionális osztályai számára mi fordítottuk le azokat a vállalati javaslatokat, amelyek különféle technológiai fejlesztésekre és egyéb elképzelésekre vonatkoztak. Így kerültem kapcsolatba a magyar ipar egyik, akkor és ma is jól ismert vezető személyiségeivel, aki abban az időben a *P* műanyag-feldolgozó cég vezérigazgatója volt. Neki már akkor volt japán kapcsolata, Japánból szereztek be a *p* alapanyagot. De minden ilyen tranzakció nagyon nehéz volt a kötött devizagazdálkodás rendszerében. Az az említett neves magyar ipari vezető látta meg ezt a terméket, és konstataálta, hogy ez tényleg hiányzik a magyar palettáról. A termékre igen

nagy szükség volt különleges szigetelések céljaira. Így került kapcsolatba a magyar műanyag-feldolgozó cég a japán óriáscéggel. Magyarországon nem ismerték a technológiát sem, s a berendezésekhez sem lehetett hozzájutni a hazai piacon. A japánok tulajdonképpen csak el akartak nekünk adni egy technológiát meg hozzá a berendezéseket. (...) Ezért merült fel a vegyes vállalat ötlete. Az előbb említett magyar ipari vezető ragaszkodott hozzá, hogy ne egyszerű adásvétel legyen a dolog, hanem hozzunk létre egy vegyes vállalatot. A japán nagyvállalat volt a licenctulajdonos, a magyar anyacég pedig mozgatta a szálakat, szervezte a közös céget. A vegyes vállalatba a magyar anyacégen és a japán cégen kívül még két magyar bank (a Külkereskedelmi Bank és a Fejlesztési Bank) tőkéjét is bevonták. Japán részről pedig az óriásvállalaton kívül még egy kereskedőház szállt be az üzletbe. (...)

Tulajdonképpen nagy bátorság kellett ahhoz, hogy a japánok belekezdjenek ebbe a vállalkozásba, mert náluk nem volt semmi előzménye a más társadalmi berendezkedésű országokkal közös vegyes vállalatoknak. Akkoriban Japánban a sajtó, a közvélemény nagyon nagyra értékelte a japán anyacégünk bátorságát. És igazából a japánoknak nem volt semmi alapos indokuk arra, hogy a vegyes vállalat létesítésére vonatkozó ajánlatunkat ne fogadják el. Mindebben a már említett magyar ipari vezetőnek is nagy szerepe volt. Nem volt rossz üzlet. A technológiájukat eladták nekünk. Ez szellemi termék. A japán anyacég intézte a gépvásárlást is. Amennyire meg tudjuk ítélni, reális világpiacon áron szerezte be a berendezéseket a közös vállalkozás számára. Eleinte a japánok csekély arányban képviseltették magukat a vegyes vállalatban, a magyar anyacégünk volt a többségi tulajdonos. Ez nullaszaldós üzlet volt az alapítók számára.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Ha valamilyen tanulságot akarunk levonni az általunk vizsgált privatizációs esetekből, akkor talán úgy jellemezhetnénk ezeket, mint kétoldalú kísérletezést, ami egyik oldalról sem kockázat nélküli. Egy vegyes vállalat alapítása sem a külföldi befektetők, sem az eladósorba kerülő magyar vállalat számára nem bombabiztos ügylet. Az effajta akciók mindkét partnertől azt követelték, hogy *járatlan útra* lépjen. Az ilyen típusú kísérletezést az argyrisi értelemben duplahurkú tanulásnak, a mi értelmezésünkben pedig *innovatív-felfedező tanulásnak* lehet tekinteni.

Többlépcsős privatizáció

Hogy mekkora bátorságot jelentett belevágni egy ilyen folyamatba, azt akkor érzékelhetjük igazán, ha azt is tekintetbe vesszük, hogy némely cég esetében – így például az előbb említett műanyag-feldolgozóban – a folyamat még a rendszerváltás előtt indult. A magyar menedzserek, akik végül is meglehetősen aktívan közreműködtek a saját vállalatuk átszervezésében, többnyire kényszerhelyzetben voltak. A privatizáció, a külföldi tőke bevonása számukra lényegében a „lenni, vagy nem lenni” kérdéseként merült fel. A külföldi tőkét pedig valószínűleg az expanziós kényszer vezette, különösen azokban az esetekben – mint az előbb említett műanyag-feldolgozó vállalat esetében – ahol a tőkebefektetés tulajdonképpen árukapcsolás eredménye volt: a japánok csak úgy tudták eladni gépeiket,

berendezéseiket, szellemi termékeiket a magyaroknak, ha részt vállaltak a vállalat életképessé tételében. A magyar fél ugyanakkor sokszor csak tulajdonrészeseddé tudott fizetni a nélkülözhetetlen korszerűsítésért.

Mint láttuk, a legtöbb cég esetében a tulajdonoscseré nem egyetlen aktus volt – amely nyomán részben külföldiek váltották fel az államot mint tulajdonost –, hanem *több lépcsőben* zajlott. A külföldi tulajdonos bevonása esetleg a menedzseri kivásárlást követte, vagy éppen a privatizáció közben változtak radikálisan a tulajdonviszonyok. A privatizáció nem teremtett egyensúlyt, megállapodottságot a magánkézbe került cégek esetében, éppen ellenkezőleg! A nagy változást újabb változások követték, még ha csupán szűken a tulajdoni struktúra szemszögéből is tekintjük a kérdést. A megkérdezett cégek tulajdonosi szerkezete gyorsan módosult. A legtöbbjükben a magyar részesedés mára már minimálisra zsugorodott.

Kevés a valódi vegyes vállalat

A vizsgált nemzetközi vegyes vállalatok létrejötte – egy-két eset kivételével – a hazai privatizációs folyamatokhoz kapcsolódott. Az 1980-as évek közepén-végén még jogszabály korlátozta a külföldi vállalatok százalékos tulajdon-szerzését. Ilyen körülmények között a külföldi befektetők számára a vegyes vállalat bizonyult olyan megoldásnak, amellyel irányítást szerezhettek a cég fölött. Később is, amikor a privatizáció már zöld jelzést kapott, az egyes privatizációs esetekben feltételként szabták a meghatározott arányú magyar részesedést. Ezt a magyar tulajdoni hányadot, vagy legalábbis a nagyobb részét, azután a külföldiek folyamatosan – sokszor több egymást követő lépésben – kivásárolták. A vizsgált vegyes vállalatok nagy részében egyszerűen eltűnt az egykori hazai anyacég: a volt szocialista anyacég a privatizálással maga is megszűnt, illetve átalakult. A valódi vegyes vállalatok „felszívódása” egyébként belesimul a nemzetközi trendbe. A vegyes vállalat – a fejlett és a fejletlenebb országok közös vállalkozásai esetében – sokszor mesterséges forma, amelyet csak a befogadó ország jogi korlátozásai tartanak életben. Amint a gazdasági szabályozás liberalizálódik, az ilyen típusú vállalatok vegyes jellege gyakran megszűnik. Ezekben a tulajdonjogilag átrendezett cégekben a fejletlenebb ország (kivételes esetben a fejlettebb ország) részesedése rendszerint szimbolikussá válik, vagy teljesen meg is szűnik.

A vegyes vállalat nemcsak hogy „öszvér” vállalat, hanem többnyire *átmeneti* tulajdonosi formáció. A gazdaságok liberalizálódásával és a piacgazdaságok fejlődésével párhuzamosan a vegyes vállalatok elveszítik a létalapjukat. Ez történt Magyarországon is. Az 51 százalékos állami részesedés kikötésének feladásával, a szabályok liberalizálásával a külföldi tulajdonosok megszabadultak a kényszerű társbérletől, és kezükbe vették a vállalatot. Jó példával szolgál

erre a Nyugat-Dunántúlon bejegyzett építőanyag-ipari cég, amelyet még az 1980-as évek közepén hoztak létre vegyes vállalként, akkor még az említett kikötések mellett.

„Az 1985-ben létrehozott közös vállalat külföldi tulajdonosa induláskor 49 százalék részesedést vett meg a vállalatban. A külföldi tulajdonos maga is vegyes vállalat, és egy nagy nemzetközi hálózat része. A másik tulajdonosunk először egy magyar nagyvállalat volt, de nem sokáig, mert tönkremenetele miatt az ő 34 százalékos tulajdoni hányadát egy év múlva átvette (megvette) a Magyar Fejlesztési Bank. A tulajdon többi része felett a helyi önkormányzat, illetve kisebb helyi cégek rendelkeztek. A Magyar Fejlesztési Bank ebben az időben több nemzetközi vegyes vállalatban kapott tulajdonosi szerepet, ő képviselte az államot. Akkoriban ugyanis az volt a szabály, hogy a külföldi tulajdon arányának 50 százalék alatt kell maradnia, és a magyar tulajdoni hányadnak legalább 51 százaléknak kell lennie. A vegyes vállalat létrehozásához külföldi beruházás kellett. A gyárak itt már megvoltak, de a termék, amit a külföldi tulajdonosunk hozott, teljesen új volt, és ez jó lehetőséget kínált számunkra, hogy azt a termékfajta a valóságban is termeljük. A külföldi anyacégünk tulajdoni hányada az említett szabály megszűnése után emelkedett, jelenleg 66 százalék.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég vezérigazgatója.)

A külföldi tulajdonosok azonban sokszor kisebbségi részesedéssel is teljesen a kezükbe vették a vállalatot. Bár néhány esetben a cég első számú vezetője magyar volt, de még ebben az esetben is külföldi „helyettese” hozta meg a valódi döntéseket.¹ Ez egyfelől arra utal, hogy a formális menedzseri hierarchiával szemben a *fejlettebb* piaci tudás és a szakértelem dominál² a vállalatoknál. Másfelől azonban a magyar tulajdonosok passzivitása a vegyes vállalatok működtetésében feltehetően összefüggésbe hozható a rendszerváltás okozta sokkhatással is. A magyar tulajdonosok és munkavállalók kezdetben lebecsülték a saját régi rendszerből hozott tudásukat, és túlértékelték a beáramló tudás színvonalát. Ez is akadályozta, hogy érdemben bele merjenek szólni a döntésekbe.

Az a tény, hogy az állami vállalatból nemcsak egyszerűen magánvállalat, hanem külföldi tulajdonossal (is) működő magánvállalat lett, sok tekintetben radikálisan új helyzetet teremtett a vállalatok életében. A legtöbb vállalatra egyszerűen rá sem lehet ismerni. Nehezen hihető, hogy néhány évvel (most már inkább egy évtizeddel) korábban a cég még egy állami tulajdonú nagyvállalat volt, vagy annak vidéki gyáregységeként működött. A következőkben azokat az átalakulás utáni jellegzetes változásokat emeljük ki, amelyeket erőteljes tanulási folyamatok szöttek át.

¹ Erről a jelenségről részletesen szólunk a döntésekkel foglalkozó fejezetben.

² A dominanciaviszonyok illetően alakulása feltehetően nemcsak a Magyarországon működő vegyes vállalatokra érvényes, hanem mindinkább jellemző a fejlett világban is.

Nagytakarítás

A külföldi tulajdonosok nagy súlyt helyeztek arra, hogy a cég *rendezetten* működjön. A rendezett működést illetően a vizsgált vállalatokban volt mit tanulniuk. Az állami tulajdonú vállalatok igen alacsony hatékonysággal működtek. A gyárak körüli hulladékhegyek kétségbeejtő állapotokra utaltak. Szimbolikus jelentőségű az a tény, hogy a külföldi tulajdonosok a régi ipari mamutok átszervezését általában a szó szerint vett fizikai nagytakarítással kezdték. Több tonna hulladékot, rozsdás gépet és szemetet kellett a gyárépületekből kihordani, az üzemek környékéről eltakarítani.³ Első pillanatban úgy tűnik, hogy ennek semmi köze sincs a tanulási képességek újraélesztéséhez, a valóságban azonban a fizikai értelemben vett rend és tisztaság elengedhetetlen feltétele a szervezet egészében kialakítandó rendnek. A nagytakarítás egyúttal olyan átalakulás kezdetét jelentette, amely további változások és újfajta gondolkodásmód létrejöttéhez nyitott teret.

A gyógyszeripari vegyes vállalat egyik megkérdezett menedzsere szerint pontosan ez volt náluk is a helyzet.

„A gyárakban uralkodó rendetlenség – más magyar cégekhez hasonlóan – a környezetvédelem hiányának nyilvánvaló jeleit mutatta. A termelési folyamat ellenőrzése rendkívül gyatra volt, és a gyártás »rugalmassága« a hatalmas raktárkészletekből fakadt. Általános gyakorlat volt a szocializmusban, hogy nyersanyagokból a vállalatok abnormálisan nagy készleteket tartottak raktáron, a hosszú távú tervezési ciklusok jegyében. Ily módon próbáltak védekezni a hiány ellen. A többségében magyarokból álló menedzsment a külföldi befektetés megtörténte után azonnal egy javaslattal állt elő. Kineveztek egy úgynevezett telephely-rekonstrukció menedzsert (*site manager*), aki a gyárépületek és a telephelyek felújításáért és kitakarításáért volt felelős. Óriási pszichológiai hatása volt ennek a lépésnek a munkásokra, akik ezek után büszkék voltak arra, hogy ennél a cégnél dolgozhatnak.” (*Barden és szerzőtársai* [2000] 12. o.)

Rendetlenség nemcsak a telephelyeken uralkodott. A legtöbb vállalat egészének szervezeti felépítése is meglehetősen ésszerűtlen, aránytalan volt. Jó néhány vállalat több kisebb régi gyár összevonásával jött létre, és azután ez a „történelmileg” kialakult struktúra hosszú évtizedeken keresztül változatlanul fennmaradt. Nem történt meg a vállalati szervezetek hatékonysági szempontok szerinti átalakítása. Ez jellemezte a privatizáció előtti időkben a fentebb már idézett gyógyszeripari vállalatot is.

„A vállalat működése nagyon szerteágazó volt. A gyárak teljes működésükért felelősek voltak, s ebbe mindent bele kell érteni a beszerzésektől kezdve a személyzeti politikáig. Habár néhány számviteli és pénzügyi hatáskör a vállalati központhoz tartozott ebben az időben is, de az információs rendszer teljes mértékben fragmentált volt. És a

³ A nagytakarítás jelentőségére más empirikus vizsgálatok is rámutattak, lásd *Voszka* [1997].

működési funkciók nagy része, köztük a termelési folyamatok tervezése is, teljes mértékben kézi irányítással történt. Amikor Magyarország teret engedett a külföldi beruházásoknak és a versenynek, vállalatunknak iszonyúan nagy szüksége volt új tudásra működése átalakításához, hogy egyáltalán versenyben tudjon maradni. Amint a külföldi tulajdonos megérkezett a vállalathoz, azonnal érezte, hogy életbevágó kérdés a szervezeti struktúra és az üzleti folyamatok teljes körű átalakítása.” (Lásd *Barden és szerzőtársai* [2000] 12. o.)

Technológiai megújulás

A külföldi tulajdonossal azonban nem csak a gyárudvar és a műszaki-gazdasági folyamatok váltak rendezettebbé, ennél talán fontosabb, hogy számos céghez új technológia is áramlott. A tulajdonosváltással bekövetkezett technológiai megújulás nem egy esetben sokkolóan radikális volt:

„1991 óta vagyok itt. Amikor idekerültem, ennél a cégnél tíz telefon és hat mechanikus írógép(!) volt. Ennyiből állt a technika. Gyakorlatilag semmi, egy lepusztult valami volt itt, üres szobákkal. Azóta már a negyedik számítógépes generációváltást hajtottuk végre, tehát teljes technológiaváltás történt a cégen. És teljes strukturális átalakulást is hoztunk a tíz év alatt. A német kollégákkal folyamatos konzultáltunk, és ők azt mondták, hogy a németek negyven év alatt járták be azt az utat, amit mi tíz év alatt. Felgyorsított tempójú fejlesztés folyt. Úgy kell elképzelni, hogy 1992-ben semmi nem volt itt, nulla, semmi.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Egy másik cég menedzsere szintén a tulajdonos követelményeire és ösztönzésére, vagyis a tulajdonosváltásra vezeti vissza a technológiai megújulást.

„A tulajdonos elvárta, hogy a technológiánkat úgy alakítsák át, hogy ezeknek a normáknak megfeleljünk. Ehhez megadta az összes szükséges szakmai tudást, ami bizonyos tekintetben hiányzott nálunk, és azt a műszaki fejlesztési lehetőséget, amit részben a mi embereink találtak fel, illetve mondtak meg, hogy mit kellene ehhez vagy ahhoz hozzátenni, hogy jobb legyen. A francia tulajdonos részben azt is megmondta, hogy hol legyen technológiai változtatás, milyen berendezéseket vegyük át, mely területen legyen beruházás.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Voltak cégek, amelyben teljesen új technológiát kellett megtanulniuk az embereknek. A technológiaváltást ezekben az esetekben másként el sem lehet képzelni, mint a külföldiek hathatós segítségével.

„A műszaki fejlesztés igénye a japán technológia akkori színvonalán kihívásként érte az itteni embereket. Fogalmuk sem volt erről a technológiáról. Akkoriban nem igazán ismerték még Magyarországon ezeket a modern anyagokat. Az első szakembereink Japánban tanulták meg a technológiát. És rögtön egy 600 tonnás kapacitást kezdtünk működtetni. Ezért volt fontos, hogy a japánokkal közösen csináljuk ezt a vállalkozást.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A cégekben végbemenő technológiaváltás általában egy rövid „sűrű időszakra” koncentrálódott. Ez nagy kihívást jelentett a megkérdozett cégek többségében.

„A váltás nagyon rövid idozszak alatt történt, s eleinte nagyon ellentmondásos volt, hogy mi is keveredik ki ebből a dologból. 1989 és 1991 között, amikor a nagy váltás végbement, hallatlanul felgyorsult az élet, és nem lehetett világosan látni, hogy ez hogyan forogja ki magát. Az ember azt látta, hogy a korábbi technika, az ólomszedés digitális rendszerré alakul át, és erre kell felkészülni. Aki ezt nem tanulja meg, az eleve ki fog esni a pályáról. A G megyei szerkesztőségben akkor beszereztük ezeket a gépeket. Az külön történet, hogy ez hogyan sikerült, mert akkoriban még volt a Cocom-lista.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A technológiai váltást néhol megnehezítette, hogy a nyugati partnerek nem ismerték a magyarok technológiai felkészültségét.

„Alapvető kihívást jelentett, hogy a privatizáció megindulásakor a franciák úgy érkeztek a cégbe, mintha bantu négerekkel lenne dolguk, nem pedig egy viszonylag fejlett műszaki kultúrával dolgozó vállalattal. Néhány év után persze felismerték, hogy a magyar műszakiak színvonala egyáltalán nem olyan alacsony, mint azt kezdetben feltételezték. Ma már az olaszokat is hozzánk küldik tanulni. A karbantartás számítógépes irányításában a gyárunk elől jár a cégcsoporton belül, ebben a tekintetben tehát a külföldieknek van mit tanulniuk tőlünk. A francia cég képviselői előzetesen csak nagyon keveset tudtak a magyarokról, igaz mi is a franciákról.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Professzionizálódás

A privatizációt követő időkben lényeges változási irány volt szinte minden cégben a professzionizálódás. Ez radikális szakítást jelent azzal a munkakultúrával, amit a „buherálás” szóval lehetne a legjobban leírni. Nemcsak az általunk vizsgált cégeknek, hanem tulajdonképpen egy egész nemzetnek kell áttérnie a felemás megoldások munkakultúrájáról az átgondolt módszeres és *pontos munkavégzés* kultúrájára. A Kelet-Közép-Európára oly jellemző munkavégzési stílust, a „buherát”, legtalálóbban Esterházy Péter határozta meg:

„A buhera egyszerre ügyesség és ügyeskedés, egyszerre terepismeret, annak tudása, hogy mitől döglök a légy, hogy hogyan lehet a jég hátán is megélni, és kinek kell szólni, és neki mit kell adni; kiügyeskedés. De nem egyszerűen, de legalábbis nem kizárólagosan csalás, nem csupán a körülményekhez való ravaszdi alkalmazkodás. A buhera, a buherálás először is győzelem: hogy hiába vacak itt minden, és az sem igaz, hogy én kivétel volnék, de azért ezt, mégis összebuheráltam. Ám nemcsak győzelem, hanem vereség is: *aki buherál, annak nincsenek álmái*. A buhera a döntetlen, a vereséggel fölérő döntetlen, mindazonáltal kapunk egy pontot, amely jól jöhet még a bajnokság végén. *A buhera a túlélés, csak nem tudni, mi volt az ára.*” (Esterházy [1991] 197–198. o., kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.)

A jól szervezett tőkésvállalatban nincs szükség a buherára, de nem is lehetséges az. E jelenség a hiánygazdaság terméke, mivel ott legtöbbször a legegyszerűbb termelési feladatot is csak furfangos trükkökkel, a kapcsolati tőkét erősen igénybe véve lehetett megoldani. Voltak persze a buherának pozitív oldalai is, hiszen ahhoz, hogy valaki így oldjon meg egy feladatot, ötletességre, újító gondolkodásra van szükség. Mindazonáltal a buhera legtöbbször nem professzionális megoldás, hanem pótmegoldás, és magán hordja az amatőrizmus, a tökéletlenség, a befejezetlenség jegyeit is. A hiánygazdasággal együtt a jelenség is lassan felszívódik, nehezebb azonban megszabadulni a buherához kapcsolódó rutinoktól, szokásoktól. A külföldi tőke megjelenése a cégekben mindazonáltal gyorsan leszoktatta őket erről. Érzékletesen fogalmazza meg a professzionalizálódás irányában tett határozott előrelépéseket egy – a médiában dolgozó – vezető.

„Másként kellett a dolgokat csinálni. (...) Mi ezt úgy szoktuk mondani, hogy a kávéházi újságírást felváltotta egy nagyon racionálisan szervezett, számítógéppel végzett, hírrel dolgozó, információra építő újságírás. Tehát amikor az írógépeket leváltotta a számítógép, akkoriban következett be ez a műfajbéli és gondolkodásbéli váltás is.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

A professzionalizálódás sajátos vetülete a vezetői professzionalizmus. A fejlett országokban a vezetés szakma, a volt szocialista országokban sokáig úgy tetszett, bárkiből lehet vezető, akiben a felettes hatóságok megbíznak. A vezetés szakmai vetületeire legfeljebb csak a rendszerváltást közvetlenül megelőzően került hangsúly.

„Én mint főszerkesztő már nem újságíró vagyok, hanem menedzser. Olyan menedzser, aki pénzügyi, piaci és marketingszempontokat mérlegelve hoz döntéseket a maga hatáskörében, de nyilván egy nagy cég részeként.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Paradox módon azonban a külföldi tulajdonosok hajszája a hatékonyság után arra ösztönzi a vállalatvezetést, hogy egy embert többféle funkcióban is foglalkoztassanak.⁴ Az a törekvés, hogy minél karcsúbb⁵ szervezettel oldják meg a feladatokat, a professzionalizmus ellen hat. Ez derül ki a következő interjúrészletből.

„A régi szisztémában lehetett terveztetni, azután lehetett kiviteleztetni. De ezekre a lé-

⁴ A verzatil, többféle funkcióban foglalkoztatható munkaerőről részletesebben a III. részben, a 8. fejezetben lesz szó.

⁵ Ez világtrend: számos cég azzal válaszol az ilyen kihívásokra, hogy a bizonytalanságból eredő vállalásos kockázatok nagy részét megpróbálja a munkavállalókra hárítani. A „karcsú az, ami gép” (*lean, means machine*) jelszó jegyében (Wiens–Tuers [2001] 45. o.)

pésekre most nincs idő. A gyári fejlesztőapparátus ennek ellenére nem erősödött meg. (...) Inkább az elvárások erősödtek meg, és nem a fejlesztőgárda. (...) A korábbi munkahelyemen, ahol ugyancsak a fejlesztéssel foglalkoztam, annak idején volt 18 emberem egy csomó rajzasztállal. Most kettő van. A fejlesztést csak vállalkozási alapon lehet megoldani. De ez meg pénzkérdés. A japán menedzsmenttel is voltak vitáink. Nem mondom, hogy egy sóher társaság volt a japán, de bizony nagyon keményen fogták a pénzt. Mindig az volt a jelszó, hogy ez ugyanolyan pénz, mint amit otthon költesz el. Azt mondták: ne gondolkodj kétféle fejjel, itt is ugyanúgy vigyázz a pénzedre, mintha a sajátodat költenéd. Tehát a műszaki fejlesztésben saját kútfőnkre kellett támaszkodni, és valamilyen céggel együttműködve megpróbáltunk kifejleszteni egy-egy technológiát. Ez természetesen sohasem működött elsőre. Akkor még tesztelni kellett, meg 86-szor módosítani, de a végén csak működött és X összegből megvalósult.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A professzionalizálódást persze nem mindig a tulajdonos, vagy nem egyedül csak a tulajdonos kényszeríti ki, a piac, a vevők igényessége is ebben az irányban hat.

„Megindult ebben az iparágban is a minőség iránti igény. Ennek pedig meg kellett tudnunk felelni. Ez nem képzelhető el másként, csak ha az ember jobban csinálja, mint korábban. Az alapanyag alapvetően nem változott. Sőt mondhatom, hogy most rosszabb, mint tíz évvel ezelőtt volt, mert a mezőgazdaság elég katasztrofális állapotban van. A végtermékünk pedig megfelel az összes európai uniós előírásnak, függetlenül attól, hogy nem vagyunk tagok, és nem exportálunk az EU-ba. De a tulajdonosnak ez volt az elvárása.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Kevesebbrel többet – karcsúsítás

A vizsgált mintában alig akad olyan vállalat, amelyet lényegesen ne karcsúsítottak volna. A létszámleépítés olykor drasztikus méreteket öltött, a létszám a korábbiakhoz nem egy esetben a negyedére-ötödére olvadt.⁶ A legfájdalmasabb változás a legtöbb menedzser számára éppen ez volt: a létszámleépítés „levevénylése”. Ez derül ki a következő interjúrészletből.

„Az átalakulás után másképpen kellett megítélni, és másképpen kellett szervezni a cég dolgait. Nagyon fontos szempont lett a költségcsökkentés. Nálunk jelentős létszámleépítésre került sor a cég átalakítása idején. Azután a kevésbé hatékony termékek termelését meg kellett szüntetni. Aki nem élte át azt az időszakot, az nem tudja mit jelent az, amikor 30-40 emberrel le kell ülni, és mindegyiknek meg kell mondani, hogy holnaptól kezdve nem lesz munkája. Aki ezt nem élte át, az nem tudja azt, hogy milyen érzés ezt megmondani az embereknek. Olyan emberek sírtak a vállamon, akikről el sem tudtam volna képzelni, hogy egyáltalán képesek sírni. Ezek nagyon nehéz dolgok. És hát mondtam, hogy én szociálisan érzékeny ember vagyok, és ezért különösen nehe-

⁶ Kivételt talán a „lábon megvett” kutatóintézeti gárdára alapozott cég jelent, ahol nem a leépítés, hanem a felépítés a jellemző trend.

zemre esik az, amikor valakinek fel kell mondani.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Közismert tény, hogy a magyar iparban a rendszerváltás után a külföldiek érdekltségébe tartozó cégek esetében mindenütt ugrásszerűen megnőtt a termelékenység. Gyanítható azonban, hogy a termelékenység, a hatékonyság növekedésének egy része nem a jobb felszereltségre vagy szervezetségre vezethető vissza, hanem a *munkaintenzitás* lényeges megnövekedésére. A privatizált cégekben sokkal kevesebb munkással, illetve alkalmazottal végeztettek el ugyanannyi vagy jóval több feladatot. Nemigen találkoztunk olyan vezetővel, aki azt állította volna, hogy a privatizáció és a külföldi tulajdonosok megjelenése kényelmesebbé vagy könnyebbé tette volna a vállalatokban dolgozók munkáját. Annál gyakrabban számoltak be a feladatok megsokasodásáról, éjszakába nyúló munkáról, a munka hazacipeléséről vagy hétvégi elfoglaltságokról, amint azt a következő néhány interjúrészlet is tanúsítja.

„Alapvetően megváltozott minden. Ezt a szakmát úgy, ahogyan 1989 előtt csináltuk, már nem lehetett tovább csinálni. Tehát a teljes feltételrendszer, az egész logikája a dolognak megváltozott. A legnagyobb kihívás az volt, hogy rengeteget kellett dolgozni. Attól kezdve éjjel-nappal dolgozott az ember.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A karcsúsítást a cégek sokszor a minőségi cserével kapcsolták össze. A cég korábbi struktúrájának a megbontása, a régi szerkezet kimotozítása a korábbi állapotból lehetőséget adott a régi tudásnak friss tudással való kicserélésére. A megmerevedett rutinmegoldásokat néha könnyebb megtörni, ha megválnak azoktól a dolgozóktól, akiket már nem nagyon lehet kimotozítani a megszokott gyakorlatból.

A piaci szemléletre való átállás – közvetlen piaci jelenlét nélkül

Nagy váltást jelentett az alapvetően műszaki orientációjú – a technikai alkotást, nem pedig a költségszempontokat vagy a piaci szempontokat szem előtt tartó – szakemberek számára, hogy a cégük piaci nyomás alá került. Ez természetesen egészen másfajta gondolkodásmódot igényelt, mint a szocialista vállalatban megszokott szemlélet. Érdekesen írja le az átváltást az egyik gépiparban dolgozó interjúalanyunk.

„Számomra érdekes volt látni és tapasztalni azt a változást, hogy a szocializmusban megszokott keresleti piac hogyan alakult át kínálati piaccá a beszerzések területén. A korábbi időkben az anyabeszerzőnek gyakran pítiznie kellett a beszállítónál, hogy ugyan adjon már alapanyagot, legyen szíves szállítson már végre. A helyzet mostanra teljesen megváltozott. Jelenleg a beszállítók azok, akik megkeresik az anyagbeszerző-

ket, és ajánlják magukat (termékeiket). A beszerzési piacok eme átalakulása következtében a beszerzési részleg feladata is megváltozott. Ilyen piaci feltételek mellett, a beszerzők sokkal jobb pozíciókat tudnak elérni, mint korábban. Azt, hogy ilyen piaci helyzetben a beszerzőnek (a vevőnek) hogyan kell tárgyalnia a beszállítóval (az eladóval), azt meg kellett tanulnunk.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegység-gyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A piac „diktatúrája” sokkal nagyobb nyomást jelent a cégek számára, mint a nyolcvanas évek végére már igencsak „fellazult” állami irányítás, amelyet találoán „slampos diktatúrának” neveztek. Interjúalanyunk a piaci nyomás fontos vetületére utal, amikor a piac gyors változásait állítja szembe a szocialista vállalatirányítás kiszámíthatóságával.

„A szocialista korszakban alapvetően a politikai elvárásoknak kellett megfelelni. Óriási különbség az, hogy most gazdasági elvárások vannak. Tehát, amit most termelünk, azt a piacra termeljük. Nem a politikának kell megfelelnünk, hanem a piacnak. A politikai elvárások nagyjából szinte *mindig* ugyanazok voltak. Ezzel szemben a piac folyamatosan változik. Azt hiszem, az emberek ezt szokták meg a legnehezebben. A munkatársak – legalábbis az újságírásban – állandó kihívással szembesülnek, állandóan egyfajta szellemi pezsdüléssel állapotban kell lenniük. Ezt viselik el nehezen az emberek.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Különösen éles volt a váltás azon szakemberek számára, akik korábban kutatással és fejlesztéssel foglalkoztak, és most rá kellett döbenniük, hogy a legértékesebb, legszebb műszaki alkotás is *csak akkor jó, ha el lehet adni*. Kijózanító volt az a felismerés is, hogy nemcsak az számít, hogy mi a legjobb műszaki szempontból, hanem az is, hogy a „tökéletes” megoldás mennyibe kerül. Az eladhatóság szempontja és a költség szempont persze nagymértékben össze is függenek egymással. A következő interjúrészlet egyértelműen megmutatja ezt az egyáltalán nem könnyű áthangolódást a tiszta műszaki szemléletről a piaci szemléletre.

„Bizony nehéz helyzetbe kerültünk, amikor létrejött ez az üzem 1994-ben, mert akkor kutatókból gyártó szemléletű emberekké kellett válnunk. És ez a folyamat azóta is tart, illetve talán most fejeződik be. Bizony hat évbe teltt ennek az eredetileg kutató-fejlesztő munkában és technológiai-transzferben professzionális társaságnak, amíg kínkeservesen átvette, megtanulta, hogyan kell egy kegyetlen versenykörnyezetben gazdaságosan, magas hatékonysággal gyártani, beszállítókat versenyeztetni, beszállítókat minősíteni. Meg kellett tanulnunk, hogy miként szervezzük meg a gyártást, az üzem layoutját [elrendezését], az egész logisztikáját, raktárát – hadd ne mondjam végig –, amikkel mi korábban nem foglalkoztunk.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

Nem ritka, hogy a hazai vállalatok – egy nagy nemzetközi hálózat részévé válva – sokat veszítenek önállóságukból, végrehajtó szerepbe kényszerülnek. Úgy piacosodnak tehát, hogy paradox módon szinte minden korábbi kapcsolatukat elvesztik a piaccal. Szinte a régi szocialista trösztök termelőüzemeinek bőrre-

ben érezhetnék magukat, ha az anyacég nem közvetítené folyamatosan számukra a piac követelményeit. Ez derül ki a következő interjúrészletből is.

„Én úgy ítélem meg a magam részéről, hogy a vegyes vállalat megalakulása és működése bizonyos visszalépéssel járt a korábbi időkhöz képest. Ugyanis mi itt nem találkozunk közvetlenül a piaccal. Tudniillik mi történetesen a nagyobbik tulajdonosunknak gyártunk, nekünk a német anyacég a vevőnk. Tudjuk ugyan, hogy termékünket konkrétan az *X*, vagy az *Y* cég veszi meg a németektől, de a mi vevőnk közvetlenül maga az anyacég. Tehát nekünk a magunk harcait annak érdekében, hogy talpon tudjunk maradni, hogy gazdaságosan tudjunk működni, nem a piacon kell megívniunk, hanem a külföldi anyacéggel. Ilyen tekintetben érzek tehát visszalépést, mert mi a piaccal igazában csak áttételesen találkozunk. A kereskedők a német anyacég emberei, és ők közvetítik a terméket az igazi vevőhöz. Ezek a kereskedők próbálják meg itt nálunk a piac törvényeit ránk kényszeríteni. A vevő nem velünk vitatja meg a gondját-baját, s kiváltéppen azt nem, ami az árat illeti, hanem az anyacéggel. Nekünk inkább a beszerzési vonalon vannak olyan kapcsolataink, ahol élesben (közvetlenül) szembesülünk a piaccal. A beszerzőink igenis a legkedvezőbb piacot keresik meg, a legkedvezőbb ajánlatot tevő beszállítót, ami az adott esetben nem belföldi, hanem külföldi cég. És hát azok a versenyzési módszerek, hogy beszerzőnk a kedvező piac felkutatásakor összehasonlítást készít a konkurenciával, hogy a volumennel, illetve a rendelési mennyiséggel operál, hogy a legkedvezőbb szállítási feltételeket próbálja meg elérni, már nyilvánvalók. Ezek a módszerek manapság már mindenkinek a vérében vannak.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

Nem ez az egyetlen eset és példa azonban arra, hogy a vegyes vállalat alakulás bizonyos regresszióval, a korábbi állapothoz képesti visszalépéssel is együtt járhat. A vállalati döntéseket illetően különösen az első időkben több cég is érzékelt bizonyos *visszalépést*, összehasonlítva a rendszerváltást közvetlenül megelőző időkkel.

Csak azt halljuk és értjük, amit félig már tudunk.
Henry David Thoreau

6. fejezet

A döntési folyamatok újratanulása

Magyarországon a rendszerváltást megelőző vitákat évtizedeken keresztül a centralizáció–decentralizáció dilemmái uralták. Mindazonáltal nem kérdéses, hogy a gazdasági rendszer fő fejlődésiránya a *decentralizáció* felé mutat. Egészen korán – még mielőtt a szocialista rendszer a gyakorlatban egyáltalában megszületett volna – akadtak közgazdászok, akik felismerték a szélsőséges centralizáció, az egy központból való irányítás irracionalitását.⁷ Ezt az irracionalitást azután saját bőrükön is tapasztalhatták azok a vállalati vezetők, akik már a szocialista érában is döntési pozícióban voltak.

„A szocialista vállalatokban a döntések gyakorlatilag kiszámíthatatlanok, attól függnék elsősorban, hogy ezt vagy azt a vállalati elképzelést hogyan fogadják a főhatóságok. A fejlesztés például sohasem azon múlik, hogy a szóban fogó termékre a piacnak szüksége van vagy sem, hanem a főhatóság jóindulatától. Nem azért kap például valaki exportfejlesztő hitelt, mert sikeres a külpiacokon, és mert szüksége van a hitelre a termelés bővítéséhez. Hanem azért, mert ez is egy forrás, amihez hozzá lehet jutni, ha a főhatóság is úgy akarja. Nem a piacról jövő információk mozgatták tehát abban az időben a hitelt, a hitelkérelemmel a szocialista vállalat egy pénzforrást célzott meg.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Mindazonáltal a szocialista rendszer egész története nem „az eszme győzelme a józanész felett”, ahogyan cinikusan mondogattuk annakidején, hanem a józanész meg-megújuló rohama egy ésszerűtlen szisztéma ellen. A szocialista időkben a legszélsőségesebb körülmények között sem lankadt a harc a vállalati

⁷ *Barone* [1908/1935] állítása szerint sem a társadalmi jólétet, sem az egyensúlyt nem biztosítja a központi tervező által *a priori* felállított egyenletrendszer megoldása. Erre csak a verseny, a kísérletezés és tévedés módszere, a jó megoldások elterjedése és a rosszak kiselejteződése nyújthat lehetőséget. A verseny azonban logikailag feltételezi a decentralizált döntéshozatalt és a vállalatok önállóságát. Az osztrák iskola képviselője *Ludwig von Mises* [1920/1935] ennek zálogát a magántulajdonban látta.

ti decentralizáció elkerülhetetlenségének elfogadtatásáért.⁸ A „radikális félmegoldások” – ahogyan annakidején a reformokat jellemezték – e küzdelemnek is köszönhetően lassan, de folyamatosan (bár korántsem törések és ellentmondások nélkül) növelték a decentralizáció fokát. Közvetlenül a rendszerváltást megelőzően, az 1980-as évek második felére a vállalati önállóság – különösen a nagyvállalatok esetében – már elég magas fokot ért el.⁹

Korlátok közé szorítva – tanulás másodhegedűs szerepben

A piacgazdaság felé vezető átmenet első megközelítésben a gazdasági szféra, a vállalatok függetlenedését jelenti a gazdaságirányító központoktól. Logikusan feltételezhető tehát, hogy a formálódó piacgazdaságban a döntéseket és információkat a lehető legszélesebb körben decentralizálják, s a döntések ott születnek majd, ahol a gazdasági folyamatok ténylegesen zajlanak. Csakhogy a főhatóságok kompetenciájának lebontásával egyidejűleg új döntési központok jelennek meg a színen. A magyar vállalatok nagy része – az általunk vizsgáltaknak pedig mindegyike – a privatizációs folyamat révén betagozódott egy nemzetközi hálózatba. Ennek következtében nem szűnt meg, hanem csak új módon fogalmazódott meg a centralizáció–decentralizáció dilemmája. A központosítás immáron az anyavállalat döntéseiben éled újra, a decentralizáció pedig a leányvállalatok önálló döntési kompetenciáját fedi. A döntési kompetenciák – interjúink tanúsága szerint – időben, azaz hosszmetszetben is változtak a cégeken belül, és egy adott fejlődési szakaszt alapul véve sem egyformák a különböző vállalatokban. Bár ahány eset, annyiféle döntési mechanizmus, a következőkben mégis megkísérlünk néhány tipikus döntési modellt azonosítani.

A „szigorúan centralizált” modell

A tokiói, párizsi vagy hamburgi székhelyű központ és a leányvállalatok döntési kompetencián való osztozkodásában az általunk vizsgált cégek majd mindegyi-

⁸ A decentralizált döntéshozatal szükségességét következetesen bizonyították mindazok a közgazdászok – Kornaitól [1957/1990] kezdve, Bruson [1966] és Liszicskinen [1967] keresztül Liskáig [1988] –, akik szerint a hatékonyság és működőképesség érdekében a szocialista gazdaságot valamiféleképpen a vállalatok versenyére lehetne és kellene felépíteni.

⁹ A központi hierarchia mellett a vállalati vezetés is a tulajdon részese, mégpedig olyan mértékben, amilyen mértékben a vállalati vagyon működtetésére vonatkozó alapvető stratégiai döntésekben – ezek elsősorban a vállalati keretekre és fejlesztésekre és a fő profilokra vonatkozó döntések – akaratát érvényesíteni tudja. A kisebb vállalat vezetése tulajdonjogát általában úgy tudja erősíteni, ha minél távolabb megy, minél nagyobb távolságot tart a központi hierarchiától. A nagyvállalatok vezetőinek ezzel szemben kevésbé van módjuk elmenekülni, lehetőségük van viszont a központi hierarchia döntéseit közvetlenül és jelentősen befolyásolni, sőt, diktáló pozícióba kerülni – e helyzet biztosítja számukra a tulajdonjogok maximumát, mivel ekkor ők maguk határozzák meg a feljűk megfogalmazott elvárásokat. (Szalai [1988]).

kében eleinte az *erős központi ellenőrzés*, a külföldiek meghatározó szerepe volt jellemző. Ez értelemszerűen meglehetősen szűk mozgásteret hagyott a magyar leányvállalati vezetés számára. Ugyanakkor, ha tárgyilagosan ítéljük meg a dolgot, látnunk kell, hogy az ellenőrzés a magyar menedzserek tanulásának-tanításának is egy formája volt. (Ezt a fajta tanulást neveztük az előző részben ellenőrzés révén történő tanulásnak.) A valódi döntések eleinte egyértelműen a tulajdonosok által delegált külföldi menedzserek kezében voltak. Mi több, egyes helyeken még egy furcsa intézmény is kialakult a privatizáció után, amit mi *árnyékmenedzsmentnek* nevezünk el. Interjúalanyunk, egy építőanyag-ipari cég ügyvezetője a következőképpen írja le a jelenséget:

„Amikor indult a cég [a külföldiekkel közös vállalat], volt egy magyar igazgató, de ő igazából inkább protokolláris-kapcsolattartó szerepet játszott.¹⁰ Ő érintkezett a különféle hatóságokkal, a várossal, a környezettel. A valódi döntések a cégben a japán igazgatóhelyettes kezében voltak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A fentivel tökéletesen megegyező jellemzést hallhatunk a jelenségről egy másik cégnél is.

„Akkoriban két japán igazgató volt itt: X úr, aki a műszaki igazgató volt, és Y úr, aki a marketingigazgató volt. És én jómagam, mint ügynevezett prezident, mert elnöknek szólítottak, meg general managernek. De csak formailag voltam a főnökük, mert valójában a tulajdonosok ők képviselték, a két japán. Tehát meghatározó volt minden, amit ők mondtak és leírtak, minden, ami Tokióból jött.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

Az első időkben a legtöbb helyen a vállalatok visszalépésként élték meg az átalakulást, hiszen a magyar menedzserek döntési kompetenciája az új tulajdonosok belépésével drasztikusan csökkent.

„A döntéshozatal módjában alapvető változások vannak. Az 1980-as évek végén az általam tulajdonban lévő gyár vezetői igen nagy önállóságot élveztek, hiszen akkor a gyárat már régen nem a minisztériumból, vagy a trösztből irányították, a döntések a vállalat szintjén, decentralizáltan születtek. A vállalati tanács irányítása alatt lévő gyár dolgoiba lényegében nem volt külső beleszólás. A privatizáció után természetesen a tulajdonos hozza meg a stratégiai döntéseket, és a gyár helyi vezetőinek Párizshoz kell igazodniuk. A vezetők fölött van még valaki: a tulajdonos, aki érdemben beleszól a vállalat ügyeibe.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

A magyar menedzserek döntési illetékességének a csökkenése az átalakulást

¹⁰ Erre azért volt szükség, mert a rendszerváltás előtt érvényes jogszabályok szerint az állam mint tulajdonos ragaszkodott a többségi részesedéshez, és ebből következően ahhoz, hogy az első számú vezető magyar legyen.

közvetlenül követő években nemcsak azzal függ össze, hogy a cégbe belépő külföldieknek több és korszerűbb irányítási tapasztalata volt a nem piacgazdaságban szocializált magyar vezetőkhez képest, hanem – amint azt az előbbi interjúalanyunk is kifejtette – azzal is, hogy a külföldiekkel megjelent a valódi tulajdonos is a cégben. Miután az elvont állam kivonult a vállalatra vonatkozó döntésekből, egy hús-vér tőkés (vagy tőkéscsoport) jelent meg a színen, és érvényesítette az absztrakt helyett a nagyon is konkrét tulajdonosi jogokat. Ezek pedig értelemszerűen korlátozták, illetve alárendelték a menedzserek döntéseit a tulajdonos érdekeinek. Számunkra érdekes volt, hogy a magyar menedzserek a sok évtizednyi „tulajdonos nélküli” állapot után milyen könnyen és természetesen fogadták el a tulajdonos hegemóniáját a vállalatban. Mintha valami „rejtett természetjog” lett volna kódolva a menedzseri koponyákban, ma már abszolút természetesként kezelik a cégekben a tulajdonos jogait, megkérdőjelezhetetlen kompetenciáját.

„Amióta közvetlen (valódi) tulajdonosai vannak a cégnek, azóta sokkal szigorúbban van fogva mindenki. Sokkal szigorúbb az elszámoltatás a költségfelhasználás tekintetében. A munkában teljes önállóság van, ott nincs ez a szigorú ellenőrzés, de minden, ami költséggel jár, nagyon szigorúan ellenőrzött, kézben tartott.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A tulajdonos megjelenése – úgy tűnik – jótékony hatással volt a vállalatban zajló folyamatok színvonalára. A cégek fejlődése a döntések tekintetben is a professzionalizálódás felé mutat, sokkal alaposabban készítenek elő egy-egy döntést, mint korábban. A következő interjúrészletek is ezt támasztják alá.

„Most sokkal jobb a döntések előkészítése. A beruházási döntéseket rendkívül komoly gazdasági, szakmai elemzések előzik meg. Több kivitelezővel tárgyalunk, előzetesen ajánlatokat kérünk be. Sokkal átgondoltabbak a döntések. Most a gazdasági és a szakmai szempontokat együtt vesszük figyelembe.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

„Megtanultuk a döntések előkészítését, egészen aprólékosan. És azt is, hogy mindenkinek egy irányban kell húznia. Senki sem mondhatja azt a döntés után, hogy »bocsánat, de én a másik irányban akartam menni.«” (Észak-magyarországi építőanyagipari cég termelési igazgatója.)

Teljesen természetes az, hogy a tulajdonos színre lépésének első perceiben teljhatalmúlag, mások megkérdése nélkül hozza meg első, nagyhatású döntéseit.

„A privatizálás utáni első időszakban a külföldi tulajdonos hozott meg mindenféle döntést, közvetlenül. Az új tulajdonos 1994 tavaszán helyezte ide az osztrák anyacégtől X urat műszaki igazgatónak. A privatizáció után legelsőként a kereskedelmi igazgatót váltották le, de közben egyúttal megváltak a vezérigazgatótól is. Azután valamivel később megváltak a gazdasági igazgatótól is. Tehát gyakorlatilag teljes menedzsmentváltás történt akkor, körülbelül másfél év alatt.” (Szeszipari cég palackfejtő üzemének területvezetője.)

Bizonyos cégekben a döntési procedúrát megnehezíti, hogy a magyar vezetők két tűz közé kerültek a privatizáció után.

„A privatizációtól kezdve a tulajdonos diktál. Amikor még kereskedő voltam (de már az új vegyes vállalatnál), akkor Budapesten, a francia cégcsoport központjában volt egy kereskedelmi igazgató. Ez a francia kereskedelmi igazgató osztotta le a gyárakra (a magyarországi leányvállalataira) a feladatokat, ő döntött arról, hogy kinek mit kell eladnia. De a mi kereskedelmi igazgatónk egyszersmind a mi cégünk vezérigazgatójának is a beosztottja. Sokszor éreztem, hogy ebből a kettős alárendelésből adódóan ütköznek a vélemények. A mi kereskedelmi igazgatónk a munkáltatója, vagyis a főnöke a mi vezérigazgatónk volt, de a munkafeladatokat Budapestről, a francia cégcsoport központjából kapta. A vezérigazgató a gyár érdekeit képviselte. De van egy külföldi tulajdonos, az X cég, és az a lényeges, amit ő akar! Az ily módon két tűz közé került vezetők kutyarossz helyzetben voltak (vannak).” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Vannak vállalatok, amelyekben a privatizáció után már újabb tulajdonosváltás is lezajlott. Így a menedzsereknek módjuk van összehasonlítani a különböző nációhoz tartozó tulajdonosokat.

„A japánok saját kezben tartottak minden döntést. A japánoknál jószerint egy fogkefét nem lehetett úgy venni, hogy az igazgató nem írta alá. Tehát erősen hierarchikusak voltak a döntések. 2000-től a gyár már teljesen német volt. Akkor meg mindenre onnan kellett engedélyt kérni. Ha volt egy ajánlat, akkor azt ki kellett küldeni a németekhez, az igazgató aláírta, visszaküldte, s csak az után lehetett vinni a dolgot. 2001-től lettünk önállóak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Másik interjúalanyunk pedig a következőképpen jellemezte ugyanezeket a tulajdonosokat:

„Hát amit itt a németeknél láttam! Volt olyan vezető, akinek egyszerűen nem lehetett nemet mondani. Eszméletlen centralizáció van a német konszernnél. A német anyacégünk százéves vállalat, és csak most kezdték el a decentralizációt tavaly augusztusban. És mi volt a japánoknál? Ők nagyon nagy tiszteletet adnak a feljebbvalóknak. Az én hatvanéves japán főnököm vitte a táskáját a központból idelátogató nagyfőnöknek. Ezek a japánok. A főnök nem hajol meg nagyon mélyen, de a beosztottak hajlongnak. A nagyfőnököt kikísérik a repülőtérré, és minél nagyobb ember, annál többen kísérik ki. Láttam olyan esetet is, amikor egy magasabb rangú japán vezetőt harmincan kísérik ki.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A „misszionárius modell” – a szigorú centralizáció sajátos változata

Fel kell figyelniük itt arra is (az eddig említett és a későbbiekben bemutatandó esetek is ezt igazolják), hogy a szoros ellenőrzés és kézben tartás általában nem nagy létszámú külföldi vezető csapaton keresztül történt, hanem a tulajdonost egy-két külföldi képviselte, de igen erős felhatalmazással. Egy élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója így nyilatkozik erről:

„Itt van Mr. X, az anyacég egyik francia képviselője. Menedzser, nem a tulajdonos. Ő képviseli itt a francia részvénytöbbséget. Úgy gondolom, hogy egyértelműen X úr személyiségének köszönhető, hogy ez így alakult, hogy ő a megbízott az itteni menedzsmentben. Olyan irányítási formát alakított ki nálunk, amelyben három jogilag önálló részvénytársaság van, három önálló magyar vezérigazgatóval.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A kisszámú, de erős felhatalmazással bíró külföldiek akaratátvitelének egyik speciális formája volt a külföldi tanácsadók bevetése, a tulajdonos szempontjainak és akaratának az úgynevezett *missziókon* keresztül történő érvényesítése. A szigorúan centralizált modell eme alfaját, mi misszionárius modellnek kereszteltük el. Egy alföldi élelmiszer-ipari cégnél a következőképpen írják le a missziókon keresztül történő centralizált irányítást:

„A »misszió« gyakorlatilag azt jelenti, hogy speciálisan felkészült emberek jönnek ide az anyacégtől, akik itt feltárnak bizonyos problémákat, és javaslatokat tesznek a problémák megoldására, vagy bizonyos dolgok megvalósítására. Először azt gondoltuk, hogy ezzel lehet vitatkozni, vagy az adott problémát másképpen megoldani. Kiderült, hogy nem lehet. Hamar egyértelművé vált számunkra, hogy a misszió által tett javaslatoktól, azok megvalósításától csak nagyon-nagyon indokolt esetben lehet eltérni. A tanulásban és a döntéshozatalban is jelentős változások voltak – pontosan 1993–1995-ben –, amikor már beállt az új szerkezet. 1991 még az ismerkedés és a tanulás időszaka volt. 1992 volt az első komplett gazdasági év, amikor már kipróbáltuk, hogy ki mit tud.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A centralizált modell persze nem jelentette azt, hogy ne támaszkodtak volna a magyar vezetőkre, mindazonáltal a döntéseket a tulajdonos mégis szigorúan kézben tartotta. Az élelmiszer-ipari vállalat egy másik vezetője e mellett a tudásbeáramlás tényét is kiemelte.

„A cégben sajátos az, hogy a francia tulajdonosok teljes mértékben a helyi, magyar vezetőkre támaszkodnak. A tulajdonosok a vállalat átvételekor mindössze egyetlen francia vezetőt küldtek Magyarországra, aki ma is a cégcsoport központjában dolgozik. Ő az összekötő kapocs a helyi vezetők és a francia vállalati központ, illetve a tulajdonosok között. Rajta kívül az első időben mind a mezőgazdasági termeltetés, mind a karbantartás, mind a beruházások területén időről időre megjelent itt a cégnél egy-egy francia tanácsadó.¹¹ Vele kellett megbeszélnie a helyi vezetőnek a területén felmerülő problémákat. A véleményük döntő volt a döntéshozatali folyamatban, lényegében kötelező érvénnyel szóltak bele a megszülető döntésekbe. Ez a tanácsadó-segítő funkció egyszersmind azonban nagyon hasznos volt a magyarok számára is. Valójában e francia szakembereken, tanácsadókon keresztül áramlott be a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő szakmai tudás a cégbe. Rövid idő után azonban a franciák konstatálták, hogy a

¹¹ Interjúalanyunk valószínűleg a korábban már említett, úgynevezett misszióra gondol, vagyis azon „kihelyezett” szakértői csoportra, amelyen keresztül a tulajdonos ellenőrizte magyar érdekességét.

helybéli műszaki emberek nincsenek lényegesen elmaradva a francia standardoktól.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Beszámoltatás – a megtanultak ellenőrzése

A tulajdonos érdekeinek érvényesülését leginkább a helyi vezetők beszámoltatása révén ellenőrzi. A tulajdonosi ellenőrzés és beszámoltatás egyik formális fóruma a társaságok éves közgyűlése.

„Alapvetően az a módszer nem változott meg, s ez most is úgy van, hogy minden évben van közgyűlés, és a közgyűlés elé kell vinni az előző évi gazdálkodás eredményét, valamint a következő évi tervszámokat. (...) A közgyűlésen a tulajdonosok mellett az itteni menedzsment tagjai is részt vesznek, akiket itt beszámoltatnak, akiktől a tulajdonosok számon kérik az eredményeket. A következő évi tervszámokra a menedzsment tesz javaslatot, de azokat a tulajdonosok hagyják jóvá. Utána a tulajdonosok a teljesítést számon kérik a menedzsmenten.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgatóhelyettese.)

A fejlett piacgazdaságokban kialakult döntési rendszer, az igazgatóságok, a felügyelőbizottságok működése folyamatosan érzékeltette a magyar igazgatókkal a tulajdonosok létét és érdekeit, és egyben szisztematikusabbá, ellenőrzöttebbé tette tevékenységüket.

„Most már nem vagyunk különlegesek, de az elején (a nyolcvanas években) nagyon különböztünk az akkori állami vállalatoktól. A vegyes vállalat (1984-ben alapították) döntési mechanizmusa kardinálisan különbözött az akkori szocialista nagyvállalatokban zajló döntési procedúráktól. Hiszen ez utóbbiaknál nem volt szó közgyűlésről, felügyelőbizottságról és hasonlókról. A fontosabb döntéseket a vegyes vállalatban jóváhagyás vagy módosítás céljából a közgyűlés elé kellett vinni. A felügyelő bizottság működött, és rendszeresen ellenőrizte a tevékenységünket. Havi jelentéseket kellett írunk a japán tulajdonosok számára, de ezek a jelentések is teljesen más szellemben készültek, mint a szocialista iparban megszokott beszámolók. Sokkal kevesebb volt benne a szöveg, mint a szocialista vállalat felsőbb hatóságai számára készített jelentésekben. A japánok szemében fontosabbak voltak a számok és a tények. Döntéseinkben kezdettől fogva a hosszú távú szemlélet irányított bennünket.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A szabályos piacgazdasági döntési procedúrákkal való megismerkedés egyben küzdelmes tanulási folyamat volt a magyar menedzserek számára. Az időszakukat éppúgy alapjaiban érintette a külföldi tulajdonosok megjelenése, mint a mindennapi munka rutinjait.

„Itt állandó jelleggel értekezletek voltak, és rengeteg határidő. A japánok minket kegyetlenül ezeknek a határidőknek a betartására kényszerítettek, a feladatoknak, a különböző projekteknek a maradéktalan véghezvitelére tanítottak. Azt kell mondanom, hogy szenvedtünk nap mint nap, mert nem volt alternatívánk, hogy máshol keressünk

munkát. Speciális ismeretekkel rendelkezünk, és ezt sehol Magyarországon nem lehetett volna hasznosítani – esetleg talán külföldön. De hát együtt maradtunk, és együtt szenvedtük végig ezt a hat-hét évet, ami elindult 1993-ban, és csak most 2000 őszén-végén ment el az utolsó japán igazgató.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója).

A beszámoltatások gyakran vizsgáztatás jelleget öltöttek, ezekre a magyar vezetőknek keményen fel kellett készülniük.

„A kilencvenes évek közepén hetente tartottunk kibővített vezetői üléseket – a japánok ezt megkövetelték. (...) És ezekre a heti ülésekre állandóan fel kellett készülni. Keményen fel kellett készülni, mert számonkérés volt. Minden áldott héten ott kellett ülnöm, és olyan keresztkérdéseket tettek fel a japánok, hogy csak na! Most már változott ezeknek a vezetői üléseknek a jellege, mert már nincs szükség arra, hogy olyan sokszor számon kérjenek bennünket, vezetőket.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A kisebb cégekben természetesen kevésbé formalizált a döntési folyamat, a részterületek vezetőinek formális alárendelése és állandó ellenőrzése helyett a „Válaszd ki a vezetőt, és aztán bízzál benne!” elv dominál.

„Akkor sem volt, és ma sincs időm arra, hogy én naponta feljegyzéseket gyártsak, vagy hogy a vezetőtársaimmal naponta részletesen megbeszéljük, hogy mit csináljanak, és mit ne csináljanak. Erre nincs idő. Mindenki tudja, hogy mi a dolga. Vezetőtársaimmal manapság már csak azokat a problémákat beszéljük meg részletesen, amelyek a megszokott rendtől eltérnek, vagy ha valami új kérdés merül fel. Bizonyos feladatokat oda kell adni másnak. De azért még most is fenntartom a jogot arra, hogy mindenbe bele-nézzek. Ahhoz persze ma már túl nagy a cégünk, hogy itt egy-két ember kézzel irányítson mindent. Kézi irányítás legfeljebb csak az »eltérő« dolgokra vonatkozik, ahol gond van, vagy ha valami új dolog van. Minden területnek megvan a maga vezetője, s amit csak meg lehet önállóan csinálni, annak úgy kell menni.” (Német–magyar közlekedési-gép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

A mozgástér kitérítése – szabadságra vagyunk ítéltetve

Míg a tulajdonosok döntési illetékessége egyértelműen meghatározza és korlátozza a magyar menedzsment döntéseit, s ilyen értelemben szűkíti mozgástérét, addig más értelemben *táguló mozgástérről* kell beszélnünk ugyanezen magyar menedzserek esetében. A szocialista gazdaság korlátainak lebontása bizonyos összefüggésben szó szerint értendő. Most a piac diktál, és a piacnak nincsenek korlátai. A teljesítmény mindig lehet több vagy jobb, míg a szocialista érában számos területen plafonok voltak meghatározva, s ha elérte a plafont a cég, a vállalatvezetés nyugodtan hátradőlhetett a fotelben. A nagyobb szabadság gyakran több munkát és nagyobb követelményeket is jelent. A francia író-filozófussal Sartre-ral szólva, a cégek ilyenképpen „szabadságra vannak ítéltet-

ve”. Egy – a sajtó területén dolgozó – interjúalanyunk a következőképpen beszél erről.

„Teljesen átalakult a lapkészítés módja, a munka tartalma. Az 1980-as években például kiadói szekciója egy újságnak nem volt. Ma a kiadói szekció a legfontosabb rész, ez végzi a piaci műveleteket. Tehát azzal összehangoltan kell nekünk működnünk. Csak egy példát mondok: az 1980-as években meg volt határozva központilag, hogy egy újság felületének maximum 12 százaléka lehet hirdetés. Ha ezt a szintet elérte az újság, akkor nem is törekedhetett arra, hogy hirdetést szerezzen. Ma pedig arra törekszünk, hogy minél több legyen a hirdetés. Tehát annyira más a két döntési rendszer, hogy nem is lehet őket összehasonlítani.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Egy másik interjúalanyunk is pozitívan beszél a nagyobb szabadságfokról a döntési folyamatban. A nagyobb szabadság azonban hátrányos is lehet a környezetre, amelyben a vállalat működik.

„Az átalakulás után kizárólag a piaci racionalitás vezeti a döntéseket. Egy beruházás esetében például nem kell végiggondolni a város, a megye érdekeit. Egyedül az a szempont, hogy lehet-e olyan terméket termelni majd, amit a piac jobban elfogad, mint a jelenlegit. Senki sem avatkozik be külsődleges szempontok alapján a gazdasági döntésekbe.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A „kváziönálló cég” döntési modellje

Vannak vállalatok, ahol a magyar menedzsment számára egyedül a közgyűlés utal arra, hogy nem önálló vállalat, hanem külföldi tulajdonban van. Ha ezt leszámítjuk, a cég – legalábbis a vezetői szerint – teljesen úgy működik, mint egy önálló vállalat. E típust kváziönálló vállalatnak neveztük el.

„Ebben a gyárban kezdettől fogva nem volt a vezetésben egyetlen egy német vezető sem. Kezdetől fogva magyar ügyvezetés van. A német tulajdonos sohasem vett részt a vállalat irányításában. (...) Mi úgy dolgozunk, mintha egy önálló vállalat lennénk. Talán kétszer fordul elő egy évben az, hogy a német tulajdonos személyesen idejön a gyárba. Általában a közgyűlés az, amire minden évben eljön. A német anyavállalat gazdasági vezetőjével, termelési vezetőjével természetesen szoros kapcsolatban állunk, működik közöttünk a telefonkapcsolat, a levelezés. Az irányítás tehát nem annyira közvetlen, mint amilyen lenne, ha személyesen itt ülne a tulajdonos vagy annak valamely képviselője. Az anyacég inkább az irányvonalat adja meg.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

Pontosan így ítéli meg a helyzetet vezetőtársa is, hangsúlyozva, hogy a laza gyepelő nem a tulajdonos lazaságán múlik, hanem azon, hogy megfelelő viszonyokat talált itt, amikor átvette, illetve megvette a vállalatot.

„A németek, amikor idejöttek, az elődcégnél olyan viszonyokat találtak, amivel teljes mértékben elégedettek voltak. Olyannyira, hogy a német tulajdonos az új közös vállalat működésének beindítását, az itteni gyártás megszervezését és felfuttatását teljesen a magyar menedzsmentre bízta, ami a magyar privatizációs gyakorlatban meglehetősen szokatlan dolog volt. Tehát soha, egyetlenegy pillanatra nem volt itt egyetlenegy német sem, aki valamilyen irányító feladattal lett volna megbízva. A németek abszolút bizalmat adtak nekünk.” (Német–magyar közlekedésségipar-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Megint egy másik céggel kapcsolatban azt hangsúlyozta interjúalanyunk, hogy a menedzsment egy sor alapvető döntési illetékességgel rendelkezik, s a tulajdonos személyesen csak nagy ritkán jelenik meg.

„– Meghatározott gyakorisággal igazgatótanácsi, felügyelőtanácsi üléseket kell tartani. Ezeket rendszerint ott van az osztrák tulajdonos.”

„– Úgy kell érteni az önállóságukat, hogy minden üzleti, technológiai, fejlesztési, beruházási stb. téren teljesen önállóan döntenek?”

„– Ezekben mindben szabad kezet kaptunk.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

A döntések szempontjából eléggé speciális esetnek számít az a magyar cégcsoport, amelynek külföldi tulajdonosa inkább csak befektető, aki semmilyen döntési vagy működési procedúrában nem vesz részt. A cégcsoport beszállítóként illeszkedik egy transznacionális vállalati hálózatba. Mindazonáltal a centralizáció–decentralizáció dilemmája az ő esetükben is felmerül, hiszen a hazai cégcsoport is három vállalatból áll.

„Nálunk nincs centralizálva semmi! (...) Én ezt úgy szoktam fogalmazni, hogy ennek a cégcsoportnak van a legjobb vezérigazgatósága a világon, mert a cégcsoport egész központi apparátusa összesen két és fél emberből(!) áll: a vezérigazgatóból, a titkárnőjéből és a gazdasági igazgatónak a feléből. De én (mint vezérigazgató) sem vagyok »központi«, hiszen a cégcsoport mindhárom cégét a valóságban is én vezetem. Tehát nincs központi apparátus. Mi már 1987-ben, 1988-ban kezdtük lebontani a központi apparátust, a vízfejet. Ezzel arra törekedtünk, hogy minden (irányítói tevékenység) oda legyen helyezve, ahol a gyártás folyik. Úgy hogy, itt semmi nincs központosítva. Az van központosítva, hogy én megyek ki mindenhova, mindegyik gyárba, és akkor ott a gyárigazgatókkal megbeszéljük a működési elveket. Például azt, hogy hol, mikor és milyen beruházások kellenek. De a megvalósítást már a gyárak vezetői dolgozzák ki, ők teszik elem a javaslatokat, s én hagyom jóvá. Az árakat is ők alakítják ki. Tehát minden decentralizált, ez a három cég teljesen önálló.” (Mezőgazdaságipar-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

A „demokratikus centralizmus” modellje

Ha nem lenne olyan bizarr, akár „demokratikus centralizmusnak” is nevezhetnénk azt a döntési modellt, amely különösen az 1990-es évek második felében vált dominánssá az általunk felkeresett vegyes vállalatokban. E modell sajátos-

sága az, hogy a döntéshozó anyavállalati központok csak az általános irányvonalat szabják meg, illetve csak rendkívüli esetekben szólnak bele a cég életébe, a mindennapi működésben azonban a helyi menedzserek nagy önállóságot élveznek. A következő két interjúrészlet valami ilyesféle helyzetet érzékeltet.

„Annyi önállóságot adtak minden egyes gyárnak, hogy gyakorlatilag csak a legeslegkivívőbb esetekben kell a központ engedélyét kérni. Benyújtottunk például egy jövő évi kapacitásbővítésre egy közel 3 millió eurós költségigényt. Onnantól kezdve, hogy ezt jóváhagyta a központ, az összes többi probléma a miénk. Csak az ilyen nagy értékű döntési esetekben van jelentési kötelezettségünk a központ számára. Akkor vagyunk kötelesek a segítségüket kérni, amikor az anyacég úgy érzi, hogy – a kapcsolatai révén – esetleg még további árendedményt tudna elérni. Tehát addig, amíg mi azon a költségkereten belül vagyunk, ami engedélyezve van, nem kötelező az egyeztetés.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

A következő, kissé hosszabb interjúrészlet is egy olyan helyzetet ír le, amelyben a központ nagyvonalú és a leányvállalat önállósága igen nagy.

„– Én mint főszerkesztő 1991 óta teljesen önálló vagyok, tehát nem szólnak bele abba, hogy hogyan döntök.”

„– Hát, ha nem lehetne eladni a lapot, akkor bizony beleszólnának!”

„– Na jó, persze, de hát olyan lapot miért csinálnék, amit nem lehet eladni?! Nem szólnak bele a döntésekbe.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A döntési modellek nem csak abból a szempontból vizsgálandók, hogy milyen szerep jut bennük a magyaroknak és a külföldieknek, a vállalati központnak és a leányvállalatok helyi döntéshozóinak. Az is érdekelt bennünket, hogy a vizsgált vegyes vállalatokon belül milyen döntési modell működik, mennyire centralizált vagy decentralizált maga a leányvállalat, mekkora döntési illetékesség jut az alsóbb szintű vezetőknek.

A „mátrixmodell” – a hierarchia fellazulása

Interjúalanyaink közül néhányan a cégükön belül jellemző vezetési modellt mátrixmodellként írták le.

„Nálunk úgynevezett mátrixszervezet van, s ennek megfelelően a vezetésben a hierarchiák helyett az *együttműködésben való gondolkodás került* előtérbe. Magyarországon a döntésekben általában a hierarchiában elfoglalt hely a meghatározó, s korábban ez nálunk is erősen így volt. Most már másképpen van. Hogy példát mondjak: nálunk a humánerőforrás-tervezés úgy működik, hogy ha létrejön egy szerkesztőség, akkor én dolgozom ki azt, hogy hány fős legyen a szerkesztőség a tervezett *X* oldalszámú laphoz képest, milyen munkaterületek, milyen munkafolyamatok, milyen munkakörök legyenek, s hogy milyen legyen a bérezési szisztéma. Ebben a tekintetben meghatározó vagyok a hierarchiában.

Utána elindul a megfelelő emberek megkeresése ezekre a pozíciókra. De ebben már nem én határozok, mivel nálunk az a filozófia, hogy az új kolléga kiválasztásában az a személy döntsön, aki együtt fog dolgozni vele. A főszerkesztőt azért saját magam választom ki. De amikor már megvan a főszerkesztő, és megkapja az általam összeállított „feladatcsomagot”, akkor a tervezett munkakörökre már ő keres magának megfelelő személyeket. Ebből a szempontból úgy mond, szolgáltatóvá válok, tehát segítem a kiválasztást, a felvételi interjút meg egyebeket. A többi dologban ellenben már ő a meghatározó. A mátrixszervezetben a hierarchiák megszűnnek. Bizonyos munkafolyamatokban, ugyanabban a kérdésben, hol én vagyok a főnök, hol pedig más. Tehát ez másfajta működés, ehhez hozzá kellett szokni, mert a magyar struktúrák általában nem ilyenek. Úgyhogy ez a mai napig komoly gondot jelent. A magyar ember általában tudni akarja, hogy ki a főnök, vagyis hogy kire kell hallgatnia. Itt meg az van, hogy a munkának ebben vagy abban a szakaszában más és más személy a meghatározó.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

„Amikor teamben dolgozunk, akkor én lehetek a teamvezető, de akkor én teamvezető vagyok, és nem a főnök. Ilyen a helyzet, amikor például egy marketingterven dolgozunk. Lehetséges, hogy nem az én elképzelésem a legjobb. És el kell fogadnom azt, hogy az új ötletek, mások ötletei jobbak lehetnek az enyémnél.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Örvendetesnek tartjuk, hogy az átalakult cégek jó része – különösen az 1990-es évek második felétől – a legmodernebb elveket követik a döntéshozatalban. Rosbeth Moss Kanter *posztvállalkozói cégek* nevezi a hierarchiákat fellazító, a kooperációra, a cégekben dolgozók szabad kezdeményezésére építő vállalatokat.

„A posztvállalkozói cégek helyt adnak minden kezdeményezésnek és ötletnek. Nagyon fontos tulajdonságuk, hogy nemcsak a K+F-részleg találmányaira építenek. Tág lehetőséget biztosítanak mindazon új vállalkozási formáknak is, amelyek az akvizíciós osztályon kívül merülnek fel. A hagyományos vállalat működésétől eltérően itt több szinten és több embernek adnak esélyt új irányzatú projektek kifejlesztésére és megvalósítására. (...) A posztvállalkozói cégek olyan légkört teremtenek az innovációkhoz, amelyben minden alkalmazott munkája részének érzi és tekinti az innovációt.” (Kanter [1996] 47. o.)

Egyik másik, általunk vizsgált cégekben a mátrixstruktúra a három vállalatot magában foglaló cégcsoporton belül érvényesül, a döntési körök sajátos megosztásával. Ez a magyar vezetők számára kissé még szokatlan felállás néha konfliktusokat okoz.

„A francia igazgató olyan irányítási formát alakított ki a cégcsoport számára, amelyben három jogilag önálló részvénytársaság van, három önálló magyar vezérigazgatóval, akik három különböző szakterületen elismert szakemberek. Az egyik részvénytársaság vezérigazgatója egyúttal felel mindhárom cég könyveléséért. Én 16 éve dolgozom a mezőgazdasági szakterületen, és egyúttal felelős vagyok mind a három cég mezőgazdasági politikájáért. A harmadik vezérigazgató 40 éve dolgozik műszaki területen, és ő pedig mind a három részvénytársaság műszaki fejlesztéséért felel. Ez gyakorlatilag mát-

rixszervezet. A vezetés úgy épül fel, hogy mindegyik igazgató személyesen felel a saját cégéért is, s ugyanakkor még olyan felelőssége is van, amely a másik két cégbe is átnyúlik. A rendszer több-kevesebb sikerrel működik. Azért csak több-kevesebb sikerrel, mert néha felmerül a kompetenciák kérdése is. Vagyis az, hogy mikor miben pontosan ki a kompetens személy. Mi ezt úgy szoktuk fogalmazni, hogy a »másik vezérigazgató útján gyakoroljuk a koordináló képességünket«. Azaz, nem közvetlenül utasítjuk a másik cégben működő, de hozzánk tartozó mezőgazdasági vagy műszaki területet. A másik igazgatónak tudnia kell, hogy mi történik a cégénél. Ha valamelyik igazgató ezt [a szabályt] elfelejté betartani, elég furcsa helyzet alakul ki, s ez komoly konfliktusforrás. Néha azért előfordul, hogy valamelyik igazgató a munkahelyén elfelejté ezt betartani. Véletlenül vagy szándékosan.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A hierarchiák lebomlása és a különböző szintű és rangú vezetők együttműködése azonban előnnyel is jár.

„A vezetési stílus a mi cégünknel teljesen megváltozott. Nálunk a menedzserek nagyon nyíltak. Ez a mátrixstruktúra nagyon jó a cég számára, a vezetők nagyon kooperatívak. Azt hiszem, hogy Magyarországon ez még nem általános, mert a magyar emberek szeretik a hierarchiát. Ennél a cégnél ez az utóbbi három-négy évben megváltozott. Azt gondolom, hogy a vezetők együttműködése előnyös a cég számára, mert így sokkal rugalmasabban tudunk dolgozni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának információmenedzsere.)

A bizalmi tőke felhalmozódása az együttműködésben

Az, hogy a vállalatirányítás konkrét modellje pontosan hol helyezkedik el a centralizáció–decentralizáció folytonos vonalán, s az irányítási modell melyik végletéhez van közelebb, az – amint az előző esetekből is kitűnt – nagymértékben bizalom kérdése.

Önállóság és bizalom

Ha a külföldi tulajdonosok úgy ítélik meg, hogy megbízhatnak az itteniekben, akkor általában jobbnak látják a magyar vezetőkkel működtetni a leányvállalatot, mint a saját menedzsereikre támaszkodni.

„Az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a német tulajdonosnak az a mániája, hogy Magyarországon a magyarnak, Olaszországban az olasznak, Ausztráliában az ausztrálnak, Kínában a kínainak kell irányítani a vállalatot. Szerintük ugyanis csak a hazai szakember van megfelelően tisztában a lokális környezettel. Tehát, hogy ha ide egy idegen jön irányítani, az valószínűleg sohasem látja át annyira a környezetet, mint az, aki itt él. És ezért nem idegent kell ideültetni, hanem meg kell szabni a követelményeket – és ezeket kell világossá, egyértelművé tenni, és ezeket kell számon kérni. És akkor ez működik. És ez működik az anyavállalat többi cégénél mindenhol.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

A bizalom az anyavállalt szemszögéből nézve persze nemcsak kockázatvállalás, gyümölcsöző befektetés is lehet.

„A németek az egyik legsikeresebb akciójuknak tartják ennek a kft.-nek a megalakítását. Hogy miért? Az itt dolgozók meghálálták azt a bizalmat, amit a németektől kaptak. A bizalom megsokszorozta a tenniakarást. Tehát itt mindenki arra törekedett, hogy bebizonyítsa, képes arra, hogy nagyon jól dolgozzon. Időt, energiát nem sajnálva, igenis mindent elkövettünk annak érdekében, hogy megfeleljünk a németek elvárásainak. Hogy ne legyen az, hogy ami itt készül Magyarországon, az bármilyen szempontból is rosszabb legyen, mint ami Németországban készül. Tehát ez a bizalom egy borzasztóan nagy ösztönző erő volt.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

A bizalom persze olyan tőke, amely nem terem magától, csak hosszú „felhalmozási folyamat” eredménye lehet.

„Minden évben bizonyítottunk. Folyamatos ellenőrzés volt, a németek folyamatosan beszámoltattak minket. Meg hát az eredmények »beszéltek« helyettünk. (...) Nyilvánvalóan nem azonnal ismertek el bennünket, gondolom egy-két éven belül azért már látták, hogy nem egy »lökött« társaság ez.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Az önállóan meghozott döntések nagy előnye az is, hogy így sokkal kisebb az esélye az anya- és a leánycég közötti félreértéseknek.

„A mindennapi döntések itt születnek nálunk, nem kell minden egyes döntésünkkel Németországba mennünk. (...) Nincs tényleges döntési kapcsolat az anyacég központjával. Ha valamiben szükségem van a véleményükre, akkor egyszerűen csak felhívom őket. Ezért azt hiszem, hogy sokkal kevesebb a félreértés is közöttünk. Tudjuk, hogy különbözőképpen gondolkodunk, és ezért sohasem akarunk a másik fél számára döntéseket hozni. Én megadok nekik minden információt, és akkor ők ezzel azt tesznek, amit akarnak. És fordítva is így van. Én sem kérem őket arra, hogy ők döntsenek helyettem. Én megkérdem tőlük, hogy nekik milyen tapasztalataik vannak, hogy mit tudnának nekem mondani az adott problémával kapcsolatban. És akkor adnak nekem anyagokat, én pedig tanulmányozom ezeket, végiggondolom a dolgokat, és aztán meghozom a saját döntésemet. Itt nincs tere a félreértésnek.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának értékesítési osztályvezetője.)

A magyar menedzserek előretörése

Már az eddigi interjúrészletekből is kiderült, hogy az 1990-es évek második felétől a döntéshozatal fontos ágensei a magyar menedzserek. Szerepük folyamatosan nő. Ebben valószínűleg része van a *kettős tanulásnak*: egyrészt a magyarok által elsajátított modern piactudás és cégspecifikus ismereteknek, másrészt annak, hogy a külföldi tulajdonosok is jobban ismerik már a lokális viszonyokat. A külföldiek szemében a magyar menedzserek többsége a brechti értelemben

véve „jó embernek” számít, hiszen ahogyan a költő mondja: A jó embereket arról ismered meg, hogy *jobbá lesznek, ha megismered őket.* (Brecht [1967] Kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.) Az ismeretlentől való félelem, így a külföldi tulajdonosok esetében is oldódik, és e két tényező magyarázza, hogy nagyobb bizalmat helyez(het)nek a magyarokba.

„Igen, ez az irányzat valóban érvényesül. Valószínűleg az első időkben a bizalomhiány meg a politikai és gazdasági instabilitás miatt volt hangsúlyosabb a külföldi vezetők jelenléte a vállalati menedzsmentekben. A saját bőrünkön éreztük ezt, a termelés beindulása után még három évig veszteséges volt a cég.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A kettős tanulásra, a külföldiek és a magyarok összecsiszolódására utal a következő interjúrészlet.

„Eleinte bizony nagyon szenvedtek a magyar vezetők, hiszen tapasztalataikat állami vállalatokban szerezték. Az így szerzett tudás nem nagyon adott alapot arra, hogy megfeleljenek a vegyes vállalatokban jelentkező kihívásoknak. De a japán menedzserek is szenvedtek. Több nekifutással sikerült csak megfelelni a kihívásoknak, egyáltalán nem azonnal, nem az első években. De a cég szomjazta a sikert! Nemcsak a magyar menedzserek, hanem a cégben dolgozó japán vezetők is. Hiszen a japán is a fejével játszott, neki is eredményt kellett felmutatnia. Ezért jól egymásra találtunk, s egy bizonyos idő elteltével egy hullámhosszra kerültünk. A vezetői értekezleteken eleinte nehéz volt megértetni magunkat a japánokkal. Voltak bizonyos előítéletek. Japán oldalról nehéz volt elfogadni, hogy a magyar menedzser is lehet képzetlenebb, gyorsabb, mint a japán. Lehet műveltebb is, és dolgozni akar. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne tudnának együtt dolgozni. Az alkalmazkodás, az új gondolkodásra való átállás kezdeti nehéz szakasza talán három-négy évig tartott. 1993–1994 körül stabilizálódott a helyzet.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Az általunk vizsgált cégek közül egy-kettőre jellemző csak, hogy a külföldi tulajdonos vagy a képviselője soha nem is vett részt közvetlenül a menedzsment munkájában. Az induláskor ily módon megelőlegezett bizalmat is azonban az évek folyamán nyújtott jó teljesítmények erősítették meg és tették tartóssá.

„Az évek folyamán, egyre több feladatot kaptunk az anyacégtől. 1994–1995 körül jutottunk el odáig, hogy az anyacég az egyik németországi gyárát idetelepítette. (...) E lépésfok elérésének az volt az alapja, hogy az előző években mi itt már bizonyítottuk azt, hogy alkalmasak vagyunk erre is. Az első négy-öt évben a német anyacég fokozatosan növelte a gyárunk terhelését, és mi mindig helyt álltunk.” (Német–magyar közlekedéssigépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A jó teljesítmények más cégek esetében is meggyőző erővel hatottak, s az anyacégek előbb-utóbb teljes mértékben átadják a kormányrudat a magyar vezetőknek.

„A német igazgató is csak addig irányította a cégünket, amíg a tulajdonosok meg nem győződtek arról, hogy a magyarokra is rábízhatják a cég vezetését. 2000 nyarán alakult ki a mai felállás: a céget kizárólag magyar vezetők irányítják: az ügyvezető igazgató, az az én, aki egyben közvetlenül kézben tartom a kereskedelmi területet, a gazdasági igazgató és a műszaki igazgató.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

„Nem jön több japán. Mégpedig azért nem jön, mert ők úgy hagytak itt bennünket, hogy tulajdonképpen a cég jól megy, úgy látják, hogy nincs szükség arra, hogy felügyeletet gyakoroljanak. A cégvezetés megfelelően felnőtt ahhoz, hogy az üzem működését biztosítsa, és a szükséges feladatokat ellássa.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Döntési fórumok – a tudásátadás intézményei

A vállalatok vezetésében kitüntetett szerepe van a különféle döntési fórumoknak, ahol a vezetők találkoznak, ahol a problémák összegyűlnek, és a megoldások megszületnek. E döntési fórumok jellege, gyakorisága, hatékonysága, atmoszférája meghatározó a vállalat egész működésére nézve. Interjúink során ezért arra is kíváncsiak voltunk, hogyan működnek e fórumok a különböző cégekben. Ezekre is áll a mondás: „ahány ház, annyi szokás.” A vezetők beszámolóiban a következő interjúk szerint mégis találhatunk közös elemeket is.

„Korábban (még a nyolcvanas években) úgy volt a cégnél, hogy minden hétfőn volt vezetői értekezlet, osztályvezetői szintig bezáróan. Most ritkábban vannak ilyen teljes körű vezetői értekezletek, mert ezek az értekezletek a konkrét területekre szét vannak osztva, decentralizálva vannak. Valójában a feladattól függ az, hogy mikor és hány értekezletet tartunk.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Bizonyos esetekben a fórumok nem a szervezeti struktúra stabil elemeihez – osztályokhoz vagy részlegekhez – kötődnek, hanem projektekhez. Ez is a szervezet korszerűségére utal, hiszen a *teammunka* és a *projektmenedzsment* „a legutóbbi divat szerinti” szervezeti megoldások. És ezek a fórumok egyben kiváló lehetőséget nyújtanak arra, hogy a különböző üzleti területek képviselői – tudásuk legjavát összeadva – keressenek a problémákra megoldásokat.

„Amikor teammunkák vagy projektmunkák vannak, akkor a fórumok vegyes összetételűek. Ezek időszakosan működnek, tehát arra az adott problémára áll fel egy bizonyos csapat. Ilyen most például az úgynevezett régiópress rendszernek, tehát egy alternatív hírügynökség kialakításának a problémája, ez most éppen ilyen dolog. Vagy ilyen az újságírás területén az internet alkalmazása, az összes lapunk tekintetében.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humán erőforrás-menedzsere.)

Bizonyos cégeknél a rendszeres napi fórumok, a munkatársak közötti élő kon-

taktus hívei a vezetők – azon az alapon, hogy „az élet mindennap valami mást produkál, és akkor azt meg kell oldani”.

„A logisztikai osztályon, az agártermékcsaládnál, minden reggel van egy rövid megbeszélés. Hozzájuk érkeznek be a rendelések, az árajánlatok. S ezeken a megbeszéléseken ott vannak a különféle termékcsoporthoz szerkesztői és vezetői is, és megbeszéljük, hogy mik az új feladatok, és milyen határidőt lehet ígérni a vevőnek. Ugyanebben a csarnokban déli 1 órakor is tartanak egy rövid megbeszélést, csaknem mindennap, mivel ez a termékcsalád a problematikusabb és a nehezebben kezelhető. Ebben a déli időpontban már csak a szűkebb vezetői kör tekinti át röviden, lenn az üzemben, hogy délig mi oldódott meg, mivel van probléma, mivel maradtak le, s kell-e értesíteni a vevőt. Döntenek arról, hogy kell-e értesíteni a szállítványozást például arról, hogy aznap mégsem jöhet az áruért, hogy ne rendeljék meg, illetve mikorra rendeljék meg a szállítókat. Szóval ilyen típusú közvetlen kapcsolatok is vannak a cégen belül. Ez nem írásban történő beszélgetés, ez nem levelezés, nem üzengetés, hanem napi élő kontaktus, az érintettek naponta megbeszéljük egymással ezeket a kérdéseket. Egy termelőüzemben mindennap történik egy sor esemény, és mindennap másmilyen. Az élet mindennap valami mást produkál, és akkor azt meg kell oldani.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

„Nálunk én tartok mindennap 9 órától üzemvezetői megbeszélést. Ez maximum egy óra időtartamú, amelyen gyakorlatilag az összes hozzám tartozó terület vezetője részt vesz. Beszámol egyrészt az előző napi gondokról, másrészt az aznapra esedékes problémákról, ami érintheti azt, hogy például a keverő üzemtől milyen segítséget vár. S akkor itt azonnal tudunk dönteni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Bizonyos cégeknél a vezetőknek, illetve a munkatársaknak hetente nyílik lehetősége arra, hogy tájékozódjon és tájékoztasson, problémákat vessen fel, és problémákat segítsen megoldani. E fórumok egyúttal *vezetői tréningek* is, hiszen sokféle információ, tudás, ötlet találkozik össze, és közöttük szinergikus hatások is kibontakozhatnak.

„Minden hétfőn programmegbeszélés van. Ezt a megbeszélést az igazgató tartja, s minden terület képviselője részt vesz rajta. Alkalmoszerűen pedig mindazok, akik az aktuális kérdésben, problémában érintettek. Ezeken a programmegbeszéléseken beszámolók hangzanak el az előző hét eseményeiről, fontos, közérdekű információk közlésére is itt kerül sor. Utána minden terület gazdája elmondja a saját területéről fontosnak tartott információkat. S mindenki tehet fel kérdéseket a másoknak. Ezeken az értekezleteken előfordulnak vevői reklamációk, esetleges határidő-módosítások, új rendelések. Vagy például a kereskedőtől érkeznek bizonyos jelzések. Azt mondja, tegyük fel, az egyik kereskedő, hogy az én vevőmnek ilyen és ilyen igénye van. És a kereskedő nem tudja eldönteni, hogy le tudjuk-e gyártani, vagy sem a szóban forgó terméket. Ezt meg kell beszélnünk. De problémák adódhatnak sok más dologgal kapcsolatban, mint például a szállítással, a készletezéssel, a minőségbiztosítással, a fontosabb anyagmegrendelésekkel, a mintákkal, a színekkel kapcsolatosan. Vagy ott helyben megoldjuk a problémát, vagy pedig kijelöljük a határidőt és a felelősöket.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Más cégekben a vezetői értekezletek ritkábbak, havi gyakorisággal hívják össze őket. Az egyik cégnél azzal színesítik a havi értekezleteket, hogy azon valamelyik területvezető mindig kötelezően beszámol. A témakört általában valamely aktuálisan felmerült problémához kapcsolják.

„Ezeknek a havonta tartott vezetői értekezleteknek egyrészt van egy állandó része. Ebben a részben a havi eredményeket elemezzük. Másrészt van természetesen problémamegoldás is. Tehát mindig vannak gondok, amiket meg kell oldani. De, harmadrészt, az igazgató mindig ki is jelöl egy konkrét területet, amit vizsgálni kell. Tehát van, ami spontán módon jön elő, de van, amit az igazgató előre kijelöl mint vizsgálandó területet. És minden kijelölt témának van felelőse, és a következő ülésen az illetőnek be kell számolnia róla.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

Újfajta vezetői gyakorlat, vezetői stílus

Az órák más rugóra járnak

Interjúalanyaink a beszélgetések során egyfajta referenciapontként, kályhaként kezelték a hajdan volt szocializmusban uralkodó vezetői stílust, az akkoriban jellemző döntési folyamatokat és rutinokat. Induljunk el most mi is ettől a kályhától!

„Elég nehéz összehasonlítani a döntési mechanizmusokat, de nagyon lényeges változásokat látok. Mások voltak ugyanis a rendszerváltozás előtt a döntési rendszerek. A korábbi munkahelyemen, még a régi rendszerben, amikor beruházási osztályvezető voltam, a beruházások körül gyakran lobbiztak. A politikai elithez való közelség nagyon sok mindent meghatározott. (...) A beruházások allokációja egészen komolyan azon múlt, hogy a felső vezetőknek milyen kapcsolatai voltak. Nekünk csak a végrehajtásban volt szerepünk, de természetesen a konkrét műszaki megoldásokra azért volt valamelyest szakmai befolyásunk. Az átalakulás után nálunk az első időkből a japán menedzsment irányított. A véleményünket úgy lehetett érvényesíteni, ha a japán menedzsereket meg tudtuk győzni különféle dolgoknak a szükségességéről. Nagy különbség a régi rendszerbeli döntésekhez képest, hogy most a javaslatokat kereskedelmi oldalról is mindig alá kell támasztani. Vagyis most arról is meg kell győzni a főnökséget, hogy piaci szempontból is ésszerű a javaslat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatójának tapasztalatai kivételesnek számítanak, hiszen már 1975 óta áll ugyanakkor a cégnek a kormányrúdjánál.

„Gyakorlatilag én vezettem a céget már 1975-től kezdve. Két vezérigazgatóm volt. Az egyik egy reprezentáló típusú vezető volt. Olyan, aki nem foglalkozott a vállalatvezetés mindennapi gondjaival, olyan, aki 2 milliárd (forint) bevételről beszélt már akkor, amikor a cég még csak 500 millió (forint) bevételt ért el. Gondolkodásmódját tekintve

azonban olyan vezető volt, aki mindig arról gondolkodott, hogy miből hogyan lehetne üzletet csinálni, aki ily módon akkoriban a korát legalább tíz évvel megelőzte.

A másik vezérigazgatóra pedig inkább az „adminisztratív” stílus volt a jellemző. Utasításokkal és a különféle szabályzatok betartatásával próbálta irányítani a vállalatot. Én utáltam a szabályzatokat és az utasításokat. Én a személyes kapcsolattartás híve vagyok. Már akkor is azt csináltam, hogy jártam körbe a gyárat, személyesen beszéltem az emberekkel, és elmondtam nekik, hogy mit kell csinálni, és hogyan. Nekem a legtöbb dolgozóval személyes kapcsolatom volt. A legtöbb embert ismertem a cégnél, mert én voltam a legtöbbet közöttük.” (Mezőgazdasá gépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

A cég egy másik vezetője konkrét példával illusztrálta a régi rendszerbeli vezetési gyakorlatot.

„Mondok egy példát arra, hogyan kezelte a problémákat a szocialista korszakban a vállalat akkori igazgatója. A nyolcvanas években történt az eset. Exportra szállítottunk, és a gyártáshoz nem érkeztek be időben bizonyos anyagok. Aztán eljött a szállítási határidő. És még mindig nem érkeztek be bizonyos nagy szilárdságú speciális csavarok meg egyebek. A szerelők, akik csomagolták a szállítandó árut, látták, hogy hiányoznak a csavarok, és keresni kezdték őket. Persze, hogy nem találták, nem is találhatták, mert nem voltak. Akkor szóltak az igazgatónak, hogy nem tudják lezárni a ládákat, mert a csavarok hiányoznak belőle. Az akkori igazgató pedig azt mondta, hogy »szerezzék meg a csavarokat, és a ládák pedig le legyenek zárva, mire visszajövök«. A szerelők a csavarokat nyilván nem tudták előszerezni, de a ládákat lezárták. Aztán fél év múlva külföldről telefonáltak, hogy ezek és ezek a dolgok hiányoznak a ládából. Utána akkor ki kellett szállítani repülővel külföldre a hiányzó dolgokat. Ez a második szállítás már nagyon drága volt. Az esetből származó károkat a saját bőrünkön tapasztaltuk.” (Mezőgazdasá gépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Többen említették az interjújuk során, hogy ők már a szocialista érában is – legalábbis részben – kapitalista módon viselkedtek.

„Abból voltak a korábbi munkahelyemen konfliktusaim, hogy túlzottan kapitalista módon próbáltam az alám tartozó részt vezetni (...) A bérfejlesztések alkalmával nem különösebben foglalkoztam azzal, hogy ki hány éve van a cégnél, milyen a pártállása és hasonló dolgok. Én csakis kizárólag a teljesítmény alapján értékelttem az emberek.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezetője.)

Akadtt olyan interjúalanyunk, aki demokratikusabbnak találja a piacgazdasági vezetési módszereket a régiéknél.

„Az előző munkahelyemen is mint osztályvezető dolgoztam, de a felső szintű döntésekbe nemigen folytam bele. Nem kérték a véleményemet. Nekem ez a váltás személy szerint is nagy siker volt. Itt sokkal önállóbban tudunk dolgozni. Többet számít a véleményünk, mint a korábbi munkahelyeken. Bár természetesen a japán vezetés időről időre beszámoltatott bennünket. De sokkal önállóbb feladatkört kaptunk, és kibontakozhatott mindaz, ami benne van az emberben.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A szocialista órák az interjúk tapasztalatai szerint egészen más rugóra jártak, mint a piacgazdaság időmérő szerkezetei. Az idő most nagyon fontos tényezővé lépett elő a döntésekben.

„Az első időkben napi problémákkal találtam magam szembe, amit azonnal meg kellett oldani. A korábbi [szocialista] nagyvállalatnál ez úgy volt, hogy leülünk, megbeszéljük a felmerült napi problémákat, és majd döntünk. Inkább ez volt a különbség. (...) Ha nem dönt azonnal az ember, akkor ebből vesztesége van a vállalatnak éppúgy, mint abból, ha nem dönt jól az ember. Volt olyan eset, hogy már itt állt a kamion, hogy felvegye az árut, és szállítsa ki a vevőnek, miközben a vevő tartozott nekünk. Ilyen esetben azonnal kell dönteni, hogy adunk-e neki árut, vagy sem. Mert ha éppen jó vevő, akkor biztos, hogy fizetni fog, csak most csúszott egy pár hetet a fizetési kötelezettsége teljesítésével. Vagy pedig azt mondom a »kamionnak«, hogy most forduljon vissza, és nem adom ki az árut, mert nem látom biztosítva azt, hogy bejön a kiadott áru ellenértéke.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

Távolodás a túlcentralizált vezetői stílustól

A hajdan volt szocialista rendszerben a centralizációra való erős törekvés nem maradt meg a tervehivatal vagy a pártapparátus legfelső szintjein, hanem leszárgott a vállalatokba is. A túlzott központosítás nemcsak makro-, hanem mikrosíkon is létező jelenség volt. A vezetők némelyike a privatizáció után csak fokozatosan érzett rá, hogy az eredményes munkához a beosztottnak nagyobb önállóságra van szükségük, és nem javítja, hanem inkább rontja a helyzetet, ha minden apró kérdésbe beleszólnak. A „fontos ember” szerepkörből azonban nem is könnyű kilépni, nem könnyű a berögződött vezetési gyakorlatról egy másikra átállni.

„– Azt hittem, hogy soha nem leszek képes arra, hogy ne forduljak meg mindennap kétszer-háromszor is műhelyben, de sikerült. Nem dőlt össze a világ! Ma már csak hetente megyek le kétszer-háromszor a műhelybe. Most az apparátus végzi a napi irányítást, a főbb döntések megmaradtak az én kezemben. Azelőtt, tehát amikor még én teljes mértékben közvetlenül irányítottam a gyártást, semmi sem történhetett az én engedélyem nélkül. Akkor az én írásztalomra »futott be« minden döntés, az utolsó ceruzavásárlástól kezdve, minden. (...) Ma már ez nem így van. Amikor nőtt a termelési volumen, akkor a napi irányítás teendőit leadtam, ezeket ma már a beosztottjaim végzik. Azért ma is tudok mindenről, vagy legalább is azt hiszem, hogy tudok mindenről. De a napi termelési témák ma már nem tartoznak hozzám...”

„– Fogalmazhatom ezt úgy, hogy Ön nagyobb önállóságot adott az alsóbb szinten levő vezetőknek?”

„– Igen, fogalmazhatja így is. De ma már nem is akarok az a nélkülözhetetlen ember lenni, aki nélkül nem történhet semmi. Volt ebben a dologban egy kis önszuggesztio is. Meg kellett magamnak magyarázni azt, hogy nem kell nekem mindennap lemenni az üzembe, és több órát tartózkodni ott. Amikor kezdtem magam leszoktatni arról, hogy mindennap lejárjak az üzembe, hiányérzetem volt. Ez olyan dolog, mint amikor valaki leszokik a cigarettáról.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

A vezetői gyakorlat hasonló változásairól, a feladatok vezető és vezetettek közötti megosztásáról számol be egy másik interjúalanyunk is.

„Kezdetekben nagyon fontosnak tartottam magát a szakmai munkát, és kevésbé fontosnak az emberekkel való törődést. Később meg kellett tanulnom a munka leosztását, hogy kiengedjek a kezemből bizonyos munkákat, illetve, hogy nagyon sok munkát kiengedjek a kezemből. Azzal egy időben, hogy kiengedtem bizonyos konkrét gyakorlati tennivalókat, elsősorban nyilvántartási és adminisztratív munkákat, átvettem olyan dolgokat, mint amilyen a munka összehangolása, ellenőrzése. Megtanultam ellenőrizni, ami nagyon fontos dolog, hogy mire kell figyelni, hol kell figyelni, hol lehet probléma. (...) Megtanultam hogyan kell beosztanom a munkatársaim munkáját, hogy ne hogy túlterheljek valakit, vagy túlságosan kevés munkát adjak neki. Megtanultam arra figyelni, hogy hogyan szervezzem a területemen a munkát, hogyan történjenek a fejlesztések.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A kooperatív vezetői stílus erősödése

Az erősen hierarchikus vállalatokban – legyen szó akár fordista típusú¹² nyugati konsernekről, akár szocialista nagyvállalati mamutokról – a vezetői hierarchia különböző lépcsőfokain ülők között általában nincs meg a megfelelő bizalom, hiszen a kapcsolat meglehetősen féloldalas. A felsőbb szinten dolgozó vezető „parancsokat ad” és „felelősségre von”, az alsóbb szinten dolgozó pedig végrehajt. Ez a vezetői stílus azonban a tudás alapú gazdaságban kezd kimenni a divatból. Ha a változások gyorsak és a feladatok újszerűek, nem mechanikusak, nem rutinfeladatok, akkor az alsóbb szinteken is nagy *önállóságra* van szükség. Ez viszont nem engedi meg a „dragonyos kapitány–közlegény” típusú kapcsolatot. A különböző szintű vezetők (sőt a vezetők és a beosztottak) között bizalmi rendszert kell kialakítani. „El kell fogadtatni azt az elvet, hogy a »rossz hír továbbítása biztonságot ad«. A rossz hírek, a problémák azonnali továbbítása annak elfogadását is feltételezi, hogy senki sem lehet olyan okos és önhitt – még a vezető sem –, hogy egyedül csak ő tudja a választ, s a problémára egyedül csak neki lehet és kell megoldást keresnie.” (Kocsis–Szabó [2000] 94. o.) Be kell látni, hogy a kollektív tudás és a kooperáció a vállalat egészének javára válik, s a vezetőknek és vezetetteknek egy csapatban kell játszaniuk.

„Itt a cégben mindenkit arra bátorítunk, hogy ha gondja-baja van, akkor jöjjön a vezetőhöz, és tárja fel a problémáit. Azt viszont nem nézzük el senkinek – és ez nekem egy az egyik vezetői elvem –, hogy ha valaki a munkatársát nem korrekt módon tájékoztatja. Nem engedjük meg senkinek, hogy valaki a munkatársát úgymond »labda alá futtassa«, vagy hogy a kollégáját »bemártsa«, ahogyan mondani szokták. (...) Nem engedjük meg

¹² A fordizmus a futószalagokra épülő merev tömegtermelés szinonimája. Ezt a termelési filozófiát – a hozzátartozó vállalati alakzatokkal együtt – váltja fel most a toyotizmus, az információs társadalomnak megfelelő rugalmasabb – a legelőlven nyugvó – termelési filozófia és vállalat-szervezési modell. Lásd erről részletesen Szabó–Kocsis [2002].

azt, hogy az egyik részleg a másik részlegre »rájátsszon«, vagy például az egyik részleg valamely késésért a másik részleget okolja. Kényes dolgok ezek.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

„A mi cégünkben olyan eligazítást kaptak az emberek, hogy abban a pillanatban jelezzék, ha valamilyen probléma adódik. Én magam is le szoktam menni az üzembe, ahol tudatosan keresem az esetleges problémákat. Ott akkor még nem arra vagyok kíváncsi, hogy a problémát hogyan oldja meg az illető, hanem a probléma okára, eredetére kérdezek rá. Úgy érzem, hogy olyan a kapcsolat az emberekkel, hogy elmondják nekem az igazat. Nem az a célunk, hogy valakit megbüntessünk, hanem az a célunk, hogy a feladat teljesüljön. Mi arra tanítjuk az embereket, hogy azonnal szóljanak, ha a leírtakhoz képest bármiben – például az anyagminőségben – bármilyen eltérést tapasztalnak. Ne döntse el az üzemben senki azt, hogy az »úgy is jó«. És nem büntetjük meg a dolgozót azért, hogy ha valamilyen rajta kívül álló probléma miatt nem teljesítette a feladatát. (...) A vezetőknek kell megoldaniuk a problémát, megszüntetni a probléma okát. Nem lehet hiányosan, rossz minőségben, nem megfelelő anyagból gyártott terméket szállítani.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

A modern vezetési modellekben nagy jelentősége van a csoportmunkának. A harmonikus és gördülékeny csoportmunkához azonban el kell hagyniuk a vezetőknek a hierarchikus beidegződéseket. Egyre fontosabb, hogy a dolgozó önmaga is tudjon dönteni.

„A korábbi hierarchikus vállalati felépítéssel szemben most inkább a csoportmunkára helyeződik a hangsúly. Ugyanakkor az egyes munkatársak jóval nagyobb önállóságot kaptak. És ez most tendencia. Tehát, ahogy múlik az idő, egyre nagyobb lesz az önállóság. Egyre fontosabb lesz az, hogy egy-egy beosztott ne csak az utasításoknak megfelelően dolgozzon, hanem önmaga is tudjon dönteni, és vállalni a döntéséért a felelősséget. Én ezt személy szerint is nagyon lényegesnek tartom. A piac is változik, a környezet is változik, és ezt a változást a beosztottaknak is ugyanúgy kell követni, mint a vezetőknek. Ezért a vezetőnek óriási a felelőssége abban, hogy folyamatosan képezze a beosztottjait, folyamatosan tájékoztassa őket. A vezető felelőssége elsősorban az ellenőrzésben és a stratégia kialakításában van. A beosztottak felelőssége pedig abban van, hogy a maga munkakörében – egy kicsit azért a saját körén túllátva – teljesen önállóan tudjon dolgozni anélkül, hogy mindig a vezető döntéseire hagyatkozna.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A helyzetfüggő vezetés

Nincs egyetlen helyes, bármilyen szituációban alkalmazható vezetői stílus. A változó helyzetek rugalmas alkalmazkodást követelnek a vezetési módszerekben is.

„Úgy a kilencvenes évek közepén, elég erőteljesen át kellett állni az úgynevezett helyzetfüggő vezetésre, illetve vezetési stílusra. Tehát, amikor már olyan erős és gyors változások jöttek, amikor annyira radikálisan változtak a helyzetek, akkor ezekhez alkalmazkodva, nagyon változatos módon változtatnom kellett a saját stílusomon és vezetői

módszereimen is. Lehet, hogy a diktatórikus vezetés nem jó, de a gyors váltás miatt akkor két-három hónapig az volt a jellemző. Azóta már megint rugalmasabb vezetés van. A diktatórikusabb stílust mindenkinek nehéz volt megszokni. Mert ugye általában azt szokták mondani, hogy az a jó vezető, aki demokratikus, meg meghallgatja a kollégákat. Lehetséges, de vannak pillanatok, meg időszakok, amikor nem lehet így dolgozni, amikor azt kell mondani, hogy »kérem szépen, akkor most egy hónap van rá, és akkor erre át kell állni!« De mindezt úgy kell csinálni, hogy közben ne rontsa el az ember azt a belső hangulatot, a kohéziót, ami kialakult. Ez elég nehéz dolog volt. Tehát nem csak az én stílusom, mindenkinek a stílusa változott.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

A vezető rugalmassága abból a szempontból is érdekes, hogy mennyire tudja a stílusát rugalmasan változtatni. Az általában előre törő kooperatív vezetési stílus ugyanis nem minden munkatársra alkalmazható eredményesen.

„Az a véleményem, hogy egy adott feladatot tekintve a kollégákat elsősorban észérvekkel kell meggyőzni, nem pedig parancsokkal. De a kettőt harmonikusan össze kell hozni. Mert ha valaki tudatilag meggyőzhető, akkor elfogadja, és belsővé teszi azt, amiről szó van. A másoknak pedig sajnos azt kell mondanom, hogy már pedig ezt így és így kell csinálni. Van, amikor nagyobb határozottságot kell mutatni. Azt kell a vezetőnek kitapasztalnia, hogy melyik ember melyik módszerre reagál jobban. Van, akinek elég a tudati meggyőzés. A másik embernél meg úgy tűnik, hogy az ilyenkor arra gondol, hogy a feladatot igazándiból nem is kell megcsinálnia. Szóval, ezt a kettősséget kell alkalmaznia az embernek, a tudati meggyőzést és a »már pedig így kell csinálni« módszert.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Némelyik cég esetében az átalakulás után a vezetők szigorúbban fogták a beosztottakat, mint korábban, egyszersmind együttműködési készségükre is számítottak.

„Ha én kimondtam valamit, ha például valamilyen határidőt rögzítettünk, akkor annak úgy kell lennie. S ha netán valami közbejön (ami késlelteti a teljesítést), akkor nem elég utólag azt mondani, hogy »na ja, hát mégsem úgy van«, ahogyan ígértük. Ha valamilyen közbejött probléma miatt csúszás fordul elő, akkor azonnal szólni kell az érintettnek, fel kell hívni az érintett vevőt, megrendelőt stb., és meg kell mondani neki, hogy ez és ez történt, mert akkor meg lehet állapodni, meg lehet beszélni a dolgokat.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

A szigorú számonkérés merőben szokatlan volt a szocializmusban felnőtt alkalmazottak számára. A vezetők azonban rendet tettek, és szükség esetén még az elbocsátás fegyelmező erejét is igénybe vették.

„1993-ban lettem termelési igazgató a cégnél. (...) Ettől kezdve, ha egy dolgozó fegyelmezetlenül végezte a munkáját, vagy késett a munkából, akkor az nálam csapódott le. Én pedig elkezdtem rendet tenni. Volt olyan, hogy valaki 6 óra helyett 6 óra10 perckor

érkezett a munkába. Ilyenkor figyelmeztettem, szóltam az illetőnek. Először jöttek a figyelmeztetések, azután, ami azelőtt szokatlan volt, hogy nincs béremelés. S végső soron, ha valaki nem tudta betartani ezeket a követelményeket, akkor vagy alacsonyabb pozícióba helyeztem az illetőt itt az üzemben belül, vagy barátságosan megkértem, hogy helyezkedjen el más vállalatnál.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

A vezető-beosztott kapcsolatban – még ha sokan avíttak, moralizálónak tartják is ezt a vélekedést – nagy szerepe van a vezetői példamutatásnak.

„Egyszer egy olajszállítmány érkezett az üzembe. És ott álltak az üres hordók. A művezetők nem tudták, hogy mit is tegyenek ezekkel az üres hordókkal. A munkások végezték a dolgukat, mindegyiknek megvan a saját feladata. Ezek a művezetők pedig leálltak vitatkozni, hogy most hogyan is oldják meg ezt a »problémát«. Végül az történt, hogy az egyik igazgatótársam odament, egyszerűen megragadta az üres hordókat, s szó szerint megmutatta, hogy mit is kell tenni. Hát eléggé tipikus magatartás volt az, hogy az emberek nem akartak saját maguktól megoldani olyan problémákat, amelyek nem tartoztak közvetlenül a munkájukhoz.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég vezérigazgatója.)

Szinte valamennyi interjúból az derült ki, hogy a privatizáció, illetve vegyes vállalattá alakulás nyomán elképzelhetetlenül radikális váltások zajlottak, mind a vállalatok irányításában, mind a vállalaton belüli kapcsolatokban, mind a külső – makrogazdasági – környezetben. A szocialista időkben összehasonlíthatatlanul lassabb volt a fejlődés, mint jelenleg. Még ha előfordultak radikális fordulatok is a vállalati élet egyik-másik területén, a váltás nem terjedt ki minden létszférára. Manapság nincs funkció, terület, tevékenység, amely kívül maradhatna a változások sodrán. Még meg sem válaszolták a cégek az egyik kihívást, máris a másikkal kellett szembenézniük. A változások egyidejűleg, gyorsan és egymással kölcsönhatásban történnek. „A menedzsmentnek manapság úgy kell gondolkodnia, mint egy harci pilótának. Amikor a dolgok ilyen gyorsan alakulnak, nem mindig tudsz helyes döntést hozni, tehát meg kell tanulni *gyorsabban helyreigazítani*, korrigálni.” (Welcome [1993] 13. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.) A menedzsmentnek tanulnia kell a hibákból, tanulnia kell a sikerekből, tanulnia kell a versenytársaktól, és tanulnia kell a vevőktől is, sőt, mint a következő fejezetből kiviláglik, nemcsak tanulni kell, hanem tanítani is: a vállalatnak *tanítóvállalattá* kell válnia.

Kihívások és válaszok

A vállalatfejlődést, a szervezeti tanulást nemcsak a tulajdonjogok és a döntési rendszer felől lehet megközelíteni, hanem a vállalat működésének, a körülményekhez való *alkalmazkodásának* az oldaláról is. Beszélgetéseink során ezért arra is kitértünk, hogy mi módon alkalmazkodtak a cégek a rendszerváltás

okozta kihívásokhoz, egyáltalán a sokfajta kihívás közül mit tekintettek a legfontosabbnak. Az már rögtön a beszélgetések elején kiderült, hogy e kihívások teljesen váratlanul érték interjúalanyainkat is, mint mindenki mást, aki hasonló problémákkal szembesült.

Minden előzetes figyelmeztetés nélkül

A rendszerváltozással bekövetkező gazdasági események a legtöbb gazdasági szereplőre sokszerű hatással voltak. Nem volt előzetes jel vagy figyelmeztetés, amely – akárcsak egy-két évvel a drámai fejlemények előtt – utalt volna a várható történelmi földcsuszamlásra. Ha átrágnánk magunkat a közép- és kelet-európai reform-közgazdaságtan rendszerváltás előtt keletkezett irodalmán, egyetlen cikket sem lelünk, amely előre jelezte – vagy akárcsak sejteni engedte – volna, hogy milyen kegyetlen követelményeket állít majd az új piacgazdasági rend a gazdasági játékosok elé, milyen nehéz lesz az új helyzetben megfelelni. Bár a tervgazdaság évtizedes agóniája időt éppen hagyott volna a modern piacgazdaságokkal való ismerkedésre, a reform-közgazdaságtan képviselői az ismerkedés helyett *normatív konstrukciókat*, elméleti modelleket állítottak fel a kívánatos piacgazdaságról. Ezért nem meglepő, hogy a reformirodalomban sehol sem találhatunk útmutatót, tanácsokat arra, ami a normális gazdaság világában, a hétköznapi piacokon manapság folyamatosan megtörténik.

Klasszikus hagyományok nyomán a rendszerváltó országok közgazdászai a piacot – egyoldalúan – a méltányosság, a kölcsönösség, a kényszermentesség terepének festették le, amely automatikusan megoldja a gazdaságban felhalmozott problémákat. Pedig – mint Csaba László írja – „sem elméleti, sem tapasztalati alapja nem volt annak az elképzelésnek (és várakozásnak), hogy a birodalom összeomlásával a *piac önmagától belépne*, és betöltené a tervgazdaság helyén keletkezett űrt. A *változások időigényesek*, a célok, eszközök, befutandó pályák ügyében többször is döntést kell hozni. A kézenfekvő válaszokról kiderül, hogy vagy nem fordíthatók le, vagy félrevezetőek.” (Csaba [1994] 154. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K.– K. É.)

„Csak álltunk megdöbbenve az események előtt” – sokkok és meglepetések

„– Véleménye szerint mennyire volt a szervezet felkészült a változásokra a kilencvenes évek elején, a különböző tudásterületeket (pénzügy, marketing, logisztika) tekintve?

„– A szervezet nem volt felkészült, és ma sem az. De még egyszer mondom, hogy elsősorban a gondolkodásmód, és nem a tudás miatt!

„– Lát-e valami javulást az elmúlt évtizedben, a kilencvenes évek elejétől máig? S ha igen, akkor miben? Miben jobbak most?

„– Mindenben van javulás, csak ez nagyon lassú folyamat.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

A cégek a legkevésbé sem készültek fel arra, hogy a rendszerváltás azt is jelentheti, hogy minden piacukat elvesztik. Nem számoltak azzal sem, hogy teljesítményük drasztikusan leértékelődhet, s elbocsátásokkal, versenyképtelenséggel, kapacitásfeleslegekkel kell majd szembenézniük. Ebből már következik, hogy senki sem sejtette a vállalati emberek közül, hogy gyakorlatilag mindent előlről kell elkezdeni, és felhalmozott tapasztalataik jó része semmit sem ér majd az új világban. A mikrogazdasági szereplők nem számítottak arra, hogy – képletesen szólva – ismét beülhetnek majd az iskolapadba, és újratanulhatják mindazt, amiről azt hitték, hogy már mesterfokon elsajátították.

Nem meglepő, hogy a kihívások a kilencvenes évek elején elsősorban a piac felől érték az átalakulás előtt álló vagy éppen frissen átalakult cégeket.

„Mindenképpen kihívást jelentett az, hogy a rendszerváltás után nagyon gyorsan meg kellett felelni a piac követelményeinek. Tehát teljesen megváltozott az a helyzet, ami azelőtt volt. És szinte átmenet nélkül csöppentünk abba a rendszerbe, amelyet piacgazdaságnak neveznek. Illetve hát valamiféle átmenet azért csak volt, különböző buktatókkal, magával a privatizációval, annak a visszásságaival. Maga a piacgazdaságra való áttérés, ez számomra pozitív változást hozott. (...) Ez az új rendszer sokkal inkább kihozta belőlem a pozitívumokat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A legtöbb vállalatnak az adta a döntő lökést, hogy szinte *valamennyi piacát elvesztette*. Ahogyan a vezetők nyilatkoztak erről a sokkról: „csak álltunk megdöbbenve az események előtt (...) és akkor elkezdjük a vállalat átalakítását.”

Egy mondás szerint sikeres csak az lehet, aki kudarcaiból tanulva, legalább egygel többször áll talpra, mint ahány kudarc érte. Ez látszik igaznak arra a mezőgazdaságigépgyártó cégre is, amelyik a súlyos piacvesztés traumájából kilábalva, az „akkor kezdjük előlről az építkezést” stratégiáját választotta.

„Az elődcégünk a nyolcvanas években az egyik legnagyobb vállalat volt Magyarországon ezen a piacon. Rengeteg mezőgazdasági célú létesítményt építettünk, több mint ezer helyen (?) az országban. A kilencvenes években azután előtérbe került ezeknek a létesítményeknek az exportja. De ebben az időszakban – tehát a kilencvenes évek elején – volt az a nagyon nagy visszaesés az országban, ami a mi cégünket is sújtotta. És akkoriban a belföldi piacunk szinte teljesen összeomlott. Míg a belföldi rendelésállományuk a nyolcvanas években stabilan 500-600 millió forint volt évente, addig ez a rendelésállomány 1995-re körülbelül 5-10 millió forintra (!) esett vissza. S ekközben még infláció is volt. Lényegében tehát ekkoriban elvesztettük a magyar piacot e termékünk esetében. Ugyanebben az időben, cégünk másik termékcsoportja tekintetében elvesztettük a szocialista piacunkat, nevezetesen a szovjet piacot. Aztán, harmadrészt, elvesztettük a mezőgépipari piacunkat is. Ez volt a cégnél a harmadik gyártási ág. Tehát, ebben az időben csak álltunk megdöbbenve az események előtt, s nem tudtunk ellene semmit tenni. Pontosabban szólva, akkor kezdtük el a vállalat átalakítását. (...) És tulajdonképpen a nulláról kellett újra elindulnunk, előlről kellett kezdeni a cég felépítését. Olyan munkákat is elvállaltunk, amelyeneket azelőtt soha nem csináltunk. De akik

itt maradtak, azok élni akartak! Azért egy nagyon kicsi szerencsénk is volt ebben az időszakban. Ugyanis a korábbi, többéves külföldi piackutatás eredményeképpen végül is újra sikerült piacot szereznünk. És ez segített átlendíteni bennünket azon a nagy tragédián, ami akkor itt volt.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Nem kevésbé sokszerűen érte a változás a média területén dolgozó interjúalanyunkat.

„Végül is itt egy gazdasági formáció változott meg. Ami a legszokatlanabb volt a munkában, hát egyáltalán az, hogy piaci körülmények között kellett az újságkészítést, illetve ennek minden területét csinálni. Ez számunkra tökéletesen új volt! Ha valaki tudomásul vette, hogy a tervgazdasági időszak lezárult, az a személyzeti politika lezárult, s most racionális, üzleti alapon, vállalkozásszerűen végzett munkáról lesz szó, akkor ezt elfogadta.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Interjúalanyaink között olyan is akadt, aki számára nem a piaci típusú működésre való átállás jelentett kihívást, hiszen a cége már korábban, a rendszerváltást megelőzően is külpiacon (tehát valódi piaci körülmények között) dolgozott. A sokkot az említett vállalatok számára inkább a rendszerváltáskor bekövetkezett piaci összeomlás okozta:

„Alapvetően nem az 1993-as változás jelentett számomra kihívást. Ez a cég már 1985 körül nyugati piacokra exportált. És mi ezeket a piacokat nemzetközi versenyben szereztük meg. Indultunk külföldi tendereken, és több külföldi tendert nyertünk. És az is nemzetközi verseny volt, amikor hazai világbanki tendert nyertünk. Tehát, nekünk ez az időszak jelenti a változást, a mi szemléletünk már akkor kezdett változni. Ezért igazából újat nekünk az hozott, hogy a kilencvenes évek elején országosan romlott a gazdasági helyzet, nehezedett a gazdálkodás. És ez akkor a cégen belül is érezhető volt.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A kreatív rombolás

Más interjúalanyok számára a régi lebontásának és az új felépítésének gyors egymásutánja testesítette meg az igazi kihívást. Hiszen a hazai vezetők nemigen voltak hozzászokva a *kreatív romboláshoz*. A legtöbb vállalat a régi rendszerben szakadatlanul nőtt és terjeszkedett, a „visszanyesésben”, a divesztícióban, a tevékenységek leépítésében és különösen a munkások elbocsátásában a vezetők kevés vagy szinte semmi tapasztalatot nem gyűjthettek.

„A korábbi nagyvállalatot le kellett építeni, mert másként nem tudtunk volna talpon maradni. És ez az elővállalat úgy lett leépítve, ahogyan azt a vezérigazgató úr utasítására le kellett építeni. Utána pedig úgy épült fel az új vegyes vállalat, ahogyan én felépítettem – természetesen a vezérigazgató úrral megbeszélve. Talán a vezérigazgató úr és én vagyunk ennél a cégnél a legrégebben, és talán korban is mi vagyunk itt a legöre-

gebbek. Biztos, hogy mindenre vagy legalábbis sok mindenre rálátásom van, hiszen itt majdnem minden az én irányításom alatt épült ki, alakult ki. Az én irányításom alatt szerveződött a csapat, alakultak ki az egyes csoportok, létszámban is, tevékenységben is és a műszaki dolgokat tekintve is. Kiemelném külön, hogy az *X* termék gyártásának a meghonosítását az egyik gyárunkban én kezdtem el, és én csináltam végig, valamint az *Y* termék meghonosítását is, az árkalkulációtól kezdve a technológia kiépítéséig, mindent. Vezérigazgató úrral közösen megbeszéltük, és aztán döntöttünk. Azt, hogy én csináltam, azt persze úgy kell érteni, hogy én irányítottam a műszaki apparátust.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

A szervezeti átalakulás sokkját sok cégnél szintén kihívásként élték meg. Különösen akkor jelentett ez kihívást, ha a szervezeti átalakulás önállósodással, egy nagyobb egységből való kiválással járt együtt.

„Én nagy kihívásnak éreztem ennek a vegyes vállalatnak a megalakulását. Azért, mert a korábbi cégünk *X* nagyvállalat üzemegysége volt, s nekünk itt csak a gyártással kellett foglalkoznunk, és más egyébbel nem. Abban az időben tehát nem volt önálló számviteli mérlegünk, önálló költségvetési elszámolási rendszerünk, illetve ilyen kötelezettségünk. Amikor 1991-ben nagy hirtelen kiváltunk az elődcégből, akkor – mint kft. – önálló jogi személlyé váltunk. S attól kezdve az ezzel járó összes feladatot el kellett látni. Számomra szakmailag ez nagy kihívás volt.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Hasonlóan új feladatokat jelentett egy építő-anyagipari cégben a gyárindítás a japán technológiára alapozva. Interjúalanyaink széles köre szembesült azzal, hogy olyasmiket kell csinálnia, amit korábban soha nem próbált még.

„Számomra nagyon nagy feladat volt a *K* berendezés építése. Még soha sem vettem részt ilyenben. 1989 augusztusában óriási sikerként könyveltem el, hogy a termelés mindjárt olajozottan indult. Tíz perc elteltével minden működött a gyártósoron. Az volt számomra nagy kihívás, hogy úgy legyen minden megszervezve, hogy minden azonnal működjön is. Sikeres volt az indulás, és ez nagyon nagy lökést adott a műszaki csapatnak. (...) Tehát úgy éltük meg ezt a gyárindítást, hogy ez a gyár a mi »gyerekünk«. Közös gyerekünk a japán kollégákkal.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A vegyes vállalatok közül egészen sajátos változatot képviselnek a mintánkban azok a cégek, amelyek még a rendszerváltás előtt váltak „kapitalista vállalattá” azáltal, hogy külföldi tőkével vegyes vállalati formában alapították meg őket. Egy kapitalista vállalatot alapítani a nyolcvanas években, csakugyan nem volt nagyon egyszerű feladat!

„A cég alapítása maga nagy kihívás volt. Gondolja meg, hogy ez még 1987-ben történt, a rendszerváltás előtt! Külföldi részvétellel egy tipikusan kapitalista vállalat alakult. Ennek a fejlesztésében közreműködni tényleg nagyon nagy kihívást jelentett, az első perctől kezdve. A japánok ideküldtek egy japán igazgatóhelyettést. Gondolhatja, hogy

mit jelentett nyelvtudás nélkül együtt dolgozni vele! Azután később az új emberek már eleve nyelvtudással kerültek a vállalathoz, de a többiek is elég jól megtanultak angolul. Különösen a műszaki területen, muszáj volt megtanulni a nyelvet.

Nagy kihívásként éltük meg magát a gyár megvalósítását is, ami nem volt teljesen zöldmezős beruházás, de majdnem az volt. Ennek az összes feltételét mind műszakilag, mind jogilag biztosítani, a gyárat a különféle infrastruktúrákhoz csatlakoztatni – embert próbáló feladatok voltak. Volt egy olyan szlogen akkoriban, hogy csak azt a két-három évet kell kibírni, amíg felépül a gyár, de az igazság az, hogy utána is tovább kellett fejleszteni a céget.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Korábban már utaltunk arra, hogy a rendszerváltás után az órák sokkal gyorsabban kezdtek el járni, mint a szocialista időszakban. A gyorsuló idő azonban nemcsak a rendszerváltással, hanem a technológiai rendszer megváltozásával is összefügg. A változások mélysége és váratlansága különös erővel veti fel az alkalmazkodás, illetve az ellenállás dilemmáját. Az alkalmazkodás kihívása néha válaszút elé állítja az embereket: „vagy megszoknak, vagy megszöknek”.

„Az a véleményem, hogy kutyából nem lesz szalonna. Az azért változott, hogy ha van egy jó vezető, most az is a tulajdonostól függ. Lehet, hogy van makacsság benne. Nincs ahhoz szokva, hogy az ő feje felett döntenek, és azt kell neki megvalósítania. Ha nem ért egyet a döntéssel, akkor nem biztos, hogy pozitívan tudja ezt továbbítani lefelé, a munkatársak felé.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

„Abból a 18 vezető beosztású dolgozóból, akik a nyolcvanas években az elődcégeknél voltak, ma már csak három van meg. (...) Ennek a legfőbb oka az, hogy a korábbi első számú vezetők borzasztóan nehezen szokták meg az újfajta vezetési stílust. Aki a nyolcvanas években megízlelte a vállalati tanács és egyéb önálló döntéshozatali formák működését, s akinek akkor már a minisztérium számára sem kellett beszámolnia, annak egy ilyen újfajta vezetési stílust nagyon nehéz elfogadnia, hogy még azt is meg kell kérdeznie (a külföldi tulajdonostól), hogy vehet-e egy szőnyeget az irodába. Egy olyan vezetőnek, aki egyébként 100 milliók felett döntött, annak ez rettenetesen nehezen ment, és a legtöbb esetben el is távozott a cégtől. Vagy közös megegyezéssel, vagy egy kis francia ráhatással. Ezeket az embereket a franciák vagy parkolópályára állították, vagy egyszerűen elküldték. Gyakorlatilag a korábbi vezérigazgatói gárda teljesen lecserélődött. Inkább megfizette őket a külföldi tulajdonos, csak menjenek el két-három évvel hamarabb, hogy hagyják érvényesülni az ő elképzeléseit.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Ha a régi vezetőket el is küldték, a múltat teljes egészében nem lehetett kiiktatni a vállalat életéből. A vegyes vállalatokban történtek – akárcsak minden más is a gazdaságban – útfüggők, a mai fejleményeket ezért nem érthetjük meg anélkül, hogy egy pillantást ne vetnénk a múltba.

„Nincs értelme hátrafelé nézegetni,
mivel a múlt nem ott keresendő.”

Gregorz Kołodko

7. fejezet

„Sohasem tudhatjuk, hogy mit hoz a múlt” A szocialista örökség lenyomata és felülírása

James Duesenberry jól ismert aforizmája szerint: „A közgazdaságtan minden, ami arról szól, hogy *hogyan választanak racionálisan* az emberek, a szociológia pedig minden, ami arról szól, hogy *miért nincs semmi választásuk*.”¹³ Amennyire szellemes és lényegre törő ez a meghatározás, annyira félrevezető. A közgazdasági elemzésnek ugyanis aligha lehet releváns mondanivalója, ha nem veszi figyelembe azokat a történelmileg adott, szigorú társadalmi kereteket, amelyek között az emberek döntenek. De a szociológiai elemzés is vakvágányra téved, ha figyelmen kívül hagyja, hogy az embereknek még a legszélsőségesebb élethelyzetekben is van választásuk.

Nehezen kitörölhető beidegződések

A beszélgetésekből is kiderült, hogy bármilyen kemény kényszerek abroncsába fogta is az elmúlt rendszer a vállalatok tevékenységét, mindig hagyott egyfajta szabadságot, viszonylagos döntési teret számukra, amely döntési mező a nyolcvanas évek vége felé már ugyancsak kitágult. Ugyanakkor a formálódó piacgazdaság sem teljesen szabad, a reális lehetőségek térénümát számos korlát határolja be. Nemcsak azok a szabályok és kényszerek diktálnak azonban, amelyek a külföldi tulajdonosok elvárásaiból vagy a piac szabályozásából következnek, hanem azok is, amelyekről azt hisszük, hogy már régen a múlt kódébe veszttek. Ahogyan Gregorz Kołodko fogalmaz magyarul is megjelent könyvében: „a múlt öröksége bizonyos értelemben *genetikus terheket* ró ránk, és bár a fogamzást követő fejlődési folyamat befolyásolható, a jövő bizonyos összetevői még jó né-

¹³ Idézi: *Farmer–Mattheus* [1991] 104. o.

hány nemzedéken keresztül szorosan múltfüggők lesznek.” (Kotodko [2002] 12. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.)¹⁴

Az átalakult vállalatok versenyben való helyállítását nagyban akadályozzák az olyan magatartási minták és beidegződések, amelyenek a teljesítmény visszatartására irányuló trükkök, a felelősség elkerülésére, áthárítására kidolgozott praktikák vagy a felsőbb parancsra való várakozás. A vezetőknek és a vállalati dolgozóknak tehát nem pusztán csak az elavult technológiákat kell kitörölniük az emlékezetükből, hanem a szocialista embertípus – a *homo sovieticus* – magatartási mintáit is. Ezek ugyanis mintegy természeti parancsként rögzítik a hierarchikus viselkedésmódokat: a tekintélyvelvet, a megközelíthetetlenséget, a bürokratikus viselkedési mintákat, az állandó önvédelmet és önigazolást a vezetők részéről.¹⁵ De ugyanezek a szervilizmust, az önállótlaniságot, az opportunistá védekezési módokat, az alattvaló és nyájszellemet is tartósíthatják a beosztottak körében, amelyek részben ugyancsak a szocialista örökségre vezethetők vissza. A cégekben folytatott beszélgetéseinkből egyértelműen kiderült, hogy jó évtizeddel a rendszerváltás után is még mindig hatnak a szocialista magatartásformák.

„A fő probléma az emberek felfogásában van. Ami a negatív örökséget illeti, azt a laza munkaerőpiacban ragadhatnánk meg. Annak a szocialista szokásnak a továbbélésében, hogy csak addig dolgozunk, amíg a főnök szeme előtt vagyunk. Nem azt mondom, hogy a múltban ez mindenkire jellemző volt, de az emberek egy részére igen. Bizonyos esetekben az emberek nem elég elkötelezettek, hiszen a régi rendszerben a munkavállalókra nem éppen az elkötelezettség volt a legjellemzőbb.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Hasonlóképpen kritikusnak tartja az átalakulás szempontjából a megrögzött, a nehezen kitörölhető gondolkodásmódot a mintánkban szereplő mezőgazdasá-gigép-gyártó cég első számú vezetője, akinek a véleménye szerint nem az emberek tudásával vannak problémák, hanem inkább a gondolkodásával.

„Arról van szó, hogy az emberek agyában –még mindenki agyában – az elmúlt 30 év van benne.” (Mezőgazdasá-gigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Beszélgetőpartnereink egybehangzó véleménye szerint az átalakulás után a legtöbb nehézséget a szocialista munkavégzési szokások továbbélése jelentette.

¹⁴ A múltfüggőség vagy az általánosan használt angolszász terminológia szerint az útfüggőség (*path dependency*) az úgynevezett új intézményi közgazdaságtan meghatározó kategóriája. „Az útfüggőség egy dolgot jelent: a *történelem számít*. Ez annyit tesz, hogy az ipari szerkezet, a technológiaváltás és a gazdasági élet más elemei nem a véletlenül múlnak, hanem attól is függenek, hogy mi történt azelőtt.” (Brown [2000] 223. o.)

¹⁵ Ezek a vonások természetesen a nyugati nagyvállalatokban is felbukkannak. A szocialista vállalatvezetők hasonló emberi hibái azonban hosszú távon rontják a hatékonyságot, mert az állam minduntalan kihúzta a csávából a bajban lévő nagy cégeket, ahelyett hogy lecsérélte volna a nem megfelelő vezetőket. Erről lásd Voszka Éva [1984] [1986] és Szalai Erzsébet [1989] empirikus kutatásokon nyugvó tanulmányait.

„Vigyázz, ha jön a főnök!”

Az elkötelezettség hiányát, a közömbösséget több interjúalanyunk is kárhoztatja az általunk vizsgált vállalatokban.

„Ilyen, a régi rendszerhez kötődő dolog az alkalmazotti, illetve tulajdonosi szemlélet kettőségében érzékelhető. A cégünknel most olyan érdekeltségi rendszer van, hogy szinte mindenki tulajdonosnak érezhetné magát. Mindenki érdekelt ugyanis a nyereségben. Ennek ellenére hiányzik az emberekből az a tudat, hogy ez a cég az enyém is. Ha gondosan gazdálkodom, ha takarékoskodom a költségekkel, akkor a cég jövedelme növekedni fog, és ezzel az enyém is. Az emberek ezt valahogy nem érzékelik. Ez nehezen jön át.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik kiadóigazgatója.)

Más interjúalanyaink véleménye szerint a régi rendszer kiölte az emberekből a kezdeményezőkézséget, és egyes munkások, illetve alkalmazottak örökölt passzivitásán az átélt történelmi sorsforduló sem sokat változtatott.

„Én elég fiatalon, még a harmincas éveimben éltem át ezt az egész váltást. Annyit veszek észre, főleg az idősebb embereken, akik még nincsenek nyugdíjban, hogy ők sokszor elvárnák, hogy megmondják nekik, mit csináljanak. Egy kicsit nehezebb önálló döntésre szoktatni őket, mert bizony kényszeríteni kell. A cég olyan, hál' istennek, hogy ez viszonylag ritkán fordul elő.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A passzivitás, a felfelé kacsingatás, a felelősségáthárítással szokott párban állni. Ez a háritó, kockázatelutasító magatartás ugyancsak jellemző volt a letűnt szocialista rendszerben. Ezért interjúink során arra is kíváncsiak voltunk, hogy tapasztaltak-e a megkérdezettek hasonló jelenségeket.

„A kockázattól való idegenkedést azért még lehet érezni, határozottan lehet érezni. A felelősségáthárítást már nem annyira. Azért már mindenki érzi a felelősségét. De a kockázatvállalás elutasítása még igencsak érezhető. Hogy ha már nekem kell vállalni a felelősséget, mondja az egyén, akkor tegyem ezt minél kevesebb kockázattal. Hát bizony lelkileg még nem álltunk át teljesen! Egy rendszerváltást igazából – az én szemléletem szerint – ennyi idő alatt nem is lehet megcsinálni. Az emberek tudatában kell a változásoknak végbemenniük. (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője).

A munkáltató kijátszása sem teljes egészében a múlté az általunk vizsgált cégekben.

„Minden hónapban egyszer van egy leállásunk, egy 6–24 órás vagy 48 órás leállásunk. Bizony tapasztaljuk, hogy vannak emberek, akik érdekes módon pont a leállás előtt »betegednek meg«, vagy éppen a leállás alkalmával veszik ki a szabadnapjukat, vagy valami »probléma« biztos, hogy éppen akkor adódik, éppen akkor »megfájdul a foga«. Ez a negatív hozzáállás a munkához továbböröklődik valahol, de csak bizonyos embereknél.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Pazarlás és a pazarlás leküzdése – a „vekkerórás” módszer

A letűnt rendszerben meglehetősen általános volt a „kerül, amibe kerül” szemlélet. A költségérzékenység a legtöbb vállalatnál nem volt nagyon erős.

„Problémát jelentett a műszaki területen, hogy az emberek csak abban gondolkodnak, hogy egy feladatot meg kell csinálni. Az már nem érdekli őket, hogy ez milyen költségekkel jár, csak a műszaki megoldást tartja szem előtt a „kerül, amibe kerül” szemlélet alapján. Kritikus örökség továbbá az alacsony kockázatvállalási hajlandóság. Ha nem csináljuk, úgymond, abból nem lehet baj.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Ha a költségérzékenység problematikus volt a szocialista vállalatoknál, akkor az idővel még a költségeknél is nagyvonalúbban bántak. „Az idő pénz” mondásban rejülő mély igazságot az átalakult vállalatok dolgozói sem mindig ismerik fel. A mindennapi munka során néha bizony erőteljesebb módszerekkel kellett rábreszteni őket erre.

„Ez egy kis cég. Nem is tartunk rendszeresen értekezletet, csak egy héten egyszer. A termelési, műszaki, kereskedelmi stb. terület képviselői jönnek össze ezeken. Ez egy órát vagy másfél órát jelent. Eleinte mindenki hosszan beszélt, mert hozzá volt szokva. Dőlt belőlük a szó. Akkor beállítottam a vekkerórát. Mennyi mondanivalója van? Három perc. Pontosan három perc után csörgött az óra. Ha ez alatt nem tudja értelmesen elmondani valaki azt, amit akar, akkor nem is érdemes beszélnie. Ezeket a módszereket föl kellett tární. Vagy egy másik megoldás az értekezlet tartalmassá tételére: kihordatom a székeket a tereméből, ahol az értekezlet van. Nem lehet az, hogy minden elfolyjon, s csak beszéljünk, csak beszéljünk. Az információ itt teljesen informálisan áramlik. Egyik pillanatról a másikra valaki bejön a szobámba, pár perces megbeszélés, és megvan a megoldás. Ebben a gyárban nincs olyan, amiről én nem tudok.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Főnök vagy érdekképviselő? Szakszervezeti attitűdök a menedzsmentben

A rendszerváltást megelőző negyven évet még nemigen elemezhatték eddig kellő történelmi rálátással. Az egykori elemzések és kritikák ugyan a működő szocialista rendszer sok fontos szervei baját feltárták, de az úgynevezett reformirodalom érthető módon inkább a rendszer irracionalitására és diszfunkcióira koncentrált. Mindmáig hiányzik egy utólagos, tárgyilagos elemzés. Erre nemcsak az elméletben, hanem a gyakorlatban is szükség lenne. A múlt értékelésében nem alakult ki semmilyen konszenzus. Nem nagyon csodálkoztunk ezért azon, hogy interjúalanyaink véleménye még ugyanazon jelenség megítélésében is szögesen eltér. Amit az egyikük megőrzendő, pozitív örökségnek tart a letűnt szocialista rendszer hagyatékából, azt egy másik interjúalany könnyen minősítheti visszahúzó tényezőnek.

Interjúalanyaink véleménye nagyjából egységes volt abban, hogy a *szolidaritás*, a dolgozókról való gondoskodás, a dolgozók emberi-családi problémái iránti megértés erősebb volt a szocialista vállalatban, mint a külföldi befektetők vezényletével zajló átalakulás után. Abban azonban már szögesen ellentétesek voltak a vélemények, hogy ezen túl kellene lépni, vagy éppen ellenkezőleg: a szocialista múlt pozitív hagyatékaként meg kellene őrizni. Az alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója markánsan képviseli az előbbi véleményt:

„– Amit le kell vetkőzni, az egyfajta szociális érzékenység. Nekem ez visszatérő magánproblémám. Magánproblémám, mert persze tudom, hogy honnan kapom a fizetésemet. De az embernek nagyon nehéz levetkőznie azt, amit fiatalkorában megtanult. Hisz akkor a legfogékonyabb. Az nem úgy van, hogy most fordulok 180 fokot. Annak könnyebb volt, aki a rendszerváltás környékén jött ki az egyetemről. De nekem problémát jelent, amikor fel kell mondanom egy munkatársamnak. Rengeteg embernek mondtam fel, de ez mindig nagy kínokat okozott számomra. Rögtön eszembe jut például az, hogy az illetőnek, akitől meg kell válnunk, a férje munkanélküli. Megcsinálom persze, azért fölmondok neki, ha kell, de belülről őrlődik az ember.”

„– Ön szerint jó lenne a szociális érzékenységet elfelejteni?”

„– Beletörődtem abba, hogy én ezt valószínűleg már sohasem fogom teljesen levetkőzni. Megnyugodtam benne, mert elsőgenerációs értelmiségi vagyok, és nem felejtettem el hogy honnan indultam. Van bennem valami nosztalgia. Pedig nekem a rendszerváltás egyértelműen jót hozott (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója).

A szocialista idők azon sajátossága, hogy a vezető egyben a dolgozók érdekképviselője is, s a szakszervezeti funkcionárius fejével gondolkodik, még ma sem teljesen a múlté.

„Ha például egy szakterületről el kell küldeni egy embert, és a szóba jövők közül az egyik nőtlen, a másinak meg három gyereke van, akkor valószínű, hogy a nőtlent fogják elküldeni, pedig lehet, hogy ő a jobb szakember. Ez olyan klasszikus példa, ami megmaradt, ami ma is tapasztalható, azaz a szempontok összekeverése. Nem mondom, hogy ez lenne az általános, de van ilyen. Az egyenlőségre való törekvés a bérezés tekintetében, ez is olyan dolog, ami tovább él. Óriássá váltak a valós különbségek, de leküzdhetetlen az igény az emberekben arra, hogy ne legyen differenciálás. Ráadásul ebbe nálunk a franciák is „besegítettek”, mert az itt lévő teljesítmény-bérrendszert megszüntették. Ma ugyanannyit fizetnek annak is, aki feleannyit teljesít, és annak is, aki kétszer többet teljesít. Ez így, ilyen durván persze nem igaz, csak a kiszerező üzemben (ha 100 zsákot rak az egyik, és 50-et a másik), de egyéb helyeken nem. Mert azért valamennyire már elkezdődött a differenciálás két szakmunkás között, és akár 50 százaléknyi különbség is lehet a bérükben. De az igény a bérfeljesztésre és ennek a szakszervezettel való megtárgyalására fennmaradt, és ez a vezetőkben is megmaradt. Ha 0 és 20 százalék között lehet differenciálni, és az átlagos bérfeljesztés 10 százalék, akkor a fizetés-emelés 8-12 százalék között lesz. Ez olyan berögződés, hogy a munkahelyi vezető nem vállalja, hogy ezen változtasson.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Egyértelműen a régi rendszer örökségének szokás betudni a szociális szempontok szem előtt tartását. A szocializmus idején megszokott és a cég lehetőségeit sokszor meghaladó szociális juttatásoktól sem könnyű megválni.

„Ilyen most is van. Van például egy kollégám, akitől talán meg kellett volna már szabadulnom, mert lassú, nem igazán halad együtt a többiekkel. Ő az egyetlen a cégnél, aki próbára teszi az idegeimet. De nem bocsátom el, mert különben irtó rendes ember. És ötvenéves. A cég meg elég sikeres ahhoz, hogy ezt elviselje. Ha racionálisan gondolkodnék, már három éve nem dolgoznék vele. De megtartom. Persze nekem több munkát ad, többet kell magyarázni neki, többet kell ellenőrizni őt, de különben csodálatos ember. Szóval, visszatérve a kérdésre, rendszerhibát, a régi rendszerből származó örökséget nem tudok megfogalmazni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

„A szociális juttatások (például az üdültetés) területén vannak olyan igények, amelyek ma nem kapcsolódnak közvetlenül a vállalathoz, de megszokták őket az emberek. Az iparágunk ilyen szempontból eléggé speciális volt, hiszen itt tényleg volt önálló üdülő, sportpálya, strand, lakótelep, óvoda, bölcsőde. Ezek közül ma már egyik sincs meg. Ezt az emberek úgy élik meg, hogy ez a rendszer számukra rossz, mert azokból a járandóságokból mára alig maradt meg valami, ami nekik a szocialista vállalatnál természetesen járt. Tehát ezek ma is visszaköszönő problémák, főleg a középvezetés szintjén. A felső menedzsment szintjén ilyen nosztalgia nincs, mivel a felső vezetés teljesen lecserelődött.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Az is tipikusan szocialista szokás, hogy az emberek egymás borítékját nézegetik. A nyugati vállalatokban ez nem divat. Ettől a szokástól sem könnyű azonban megszabadulni.

„A legutóbbi béremelésnél csináltuk először, hogy egyenként közöltük a bérüket az emberekkel. Ennek ellenére vannak visszajelzések, hogy az emberek erre még nincsenek felkészülve, tehát továbbra is megbeszéljük még a dolgokat. Ám, tegyék! Ez az ő dolguk. Ez eredményezheti azt, hogy csak azért, hogy valaki ne legyen felháborodva, hogy ő miért kapott kevesebb pénzt, több pénzt kap. Itt bizony volt olyan ember, aki most 2 százalékos béremelést kapott, és volt olyan, aki 45-öt.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Előreszaladó cégek – a piac megismerése nem 1989-ben kezdődött

Az a kérdés, hogy van-e olyan örökség a szocialista rendszerből, amely továbbél, és gátolja vagy segíti a munkát, nem minden cég számára adekvát. Azoknak a cégeknek az egyedi fejlődésében, ahol nem maradtak olyan vezetők, akik az 1970-es években is vezetők voltak, s akiknek a személyén keresztül az örökség-probléma egyáltalán komolyabban felmerülhetne, a szocialista múlt valószínűleg kevésbé terhelő, mint az átlagos vállalat esetében.

„Igazából nem nagyon tudok erre a kérdésre válaszolni. Azért nem, mert az iparágunk

a nyolcvanas évek végére rendkívül önállóvá vált. Akik ma bármiféle menedzseri beosztást töltenek be, azok nem dolgoztak a hetvenes években vezetőként. Azt kell mondanom, hogy egyetlen egy területen sincs ma már olyan menedzserünk, de 1991-ben sem volt, aki ebben a tervutasításos rendszerben nőtte volna ki magát. Ők általában addigra nyugdíjba mentek. És azt gondolom, hogy a nyolcvanas évek második felében már elég erőteljesen megindult a változás. Függetlenül attól, hogy (akkor még) nem tudtuk, hogy mi fog történni, az iparágunk versenyhelyzetre állt be. Itt csak azok az emberek maradtak, akik hajlandók voltak felvenni a versenyt. Ezért volt az, hogy spontán privatizáció indult el, mert kerestük a tőkét, a befektetőtársat, aki az elképzeléseinket megvalósítja, vagy megoldja. Ma erre a kérdésre válaszolni nagyon nehéz, mert ezek az emberek a nyolcvanas évek végén már nem klasszikusan (tervutasításos szisztémában) működtették a gyárat. Ennek ellenére vannak még (a múltból örökölt) szokások, például a túlfoglalkoztatással, az emberek megítélésével kapcsolatos dolgok, amelyek még a mai napig is megvannak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

*„Mi már 1987-ben is uraknak szólítottuk egymást” –
avagy az örökség nehéz terhe nélkül*

Hasonlóképpen nehéz terhelő örökségről beszélni olyan cégek esetében, amelyek eleve vegyes vállalatként születtek.

„A visszahúzó örökség kérdésére nehéz válaszolni, mert ezt a vegyes vállalatot még a rendszerváltás előtt alapították, és mi már 1987-ben is uraknak szólítottuk egymást. Ez a kérdés jobban feltehető egy olyan helyen, ahol a cég korábban szocialista céggként is létezett.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Nemcsak a vállalat fiatalsága, hanem a fiatalabb munkatársak alkalmazása is segítségére lehet a cégeknek abban, hogy ne kelljen megküzdniük a rossz beidegződésekkel. Egyes cégek tudatosan építenek a fiatalokra.

„Fiatalokat veszünk föl, mert kövületnek ugye elég vagyok itt én. Inkább vállaljuk, hogy a fiatalokat megtaníttuk a dolgokra, mint azt, hogy olyant vegyünk föl, aki már rossz beidegződésekkel jön ide. Negyvenéves kor után az emberek már nem változnak. Hát engem sem lehetne megváltoztatni. Már húsz évvel ezelőtt sem lehetett.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Noha a tervgazdaságra nem volt jellemző, hogy a szocialista vállalatok túl sokat törődtek volna a vevők, felhasználók igényeivel, a piacérzékeny gondolkodás mód csírái mégis már a legrégebbi időkben is fel-felbukkantak.

Piacgazdasági leckék az exportorientáció révén

A szocializmus „genetikai” öröksége kevésbé terhelte azokat a hazai cégeket (illetve jogutódjaikat), amelyek már a rendszerváltás előtt is kifelé orientáló-

tak. Nyugati elemzők még most is sokszor azt hiszik, hogy a piaci viselkedés-minták az első külföldi befektetőkkel érkeztek hozzánk. Valójában a kis, nyitott gazdaságban számos vállalat már korábban is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni.

„Viszonylag könnyű volt a japánokkal szót érteni, mert egy olyan kutatóintézetben dolgoztam, ahol – még egyszer hangsúlyozom – az elméleti tudást és a gyakorlati ismereteket párhuzamosan egymás mellett kellett fejleszteni. Soha nem volt szabad az egyiknek vagy a másiknak előreszaladni, hanem mindig egyenletesen kellett ezeknek haladni. (...) Azok a kutatók, akik igazolták, hogy üzemi, nagyüzemi szintű találmányi eredményük van, kaptak egy úgynevezett »félüzemi« épületrészt. *X* akadémikus, a főnökünk, építtetett egy »félüzemet« – ennek ez volt a neve. Ott üzemi körülmények között lehetett megvalósítani az úgynevezett laboratóriumi eredményeket, amiket kis laborlombikban megcsináltunk, és így igazolni lehetett annak a nagyüzemi alkalmazhatóságát. Ez rendkívül hasznos volt a mi területünkön, mert így tudtuk bemutatni – először a kelet-európai volt szocialista országok komoly nagy cégeinek – az eredményeinket. Később a nyugat-európai, a svájci, majd a japán kutatóknak és szakembereknek is így tudtuk prezentálni a kutatási eredményeinket, tehát hangsúlyozom, az úgynevezett félüzemi körülmények között. Ennek alapján már lehetett mondani, hogy ez kérem gyártható, hogy ez a technológia már elérte a nagyüzemi szintű gyárthatóságot.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

Egy másik cég – még az „előző életében” – paradox módon egyenesen az állampárt segítségével „építette a piacgazdaságot”.

„Itt ennél a cégnél sokan vagyunk olyanok, akik korábban olyan nagyvállalatnál dolgoztunk, amely arról volt híres, hogy volt ott egy diktátor, aki történetesen a központi bizottság [az MSZMP központi szervének] tagja is volt. De ezzel együtt az akkori vállalat produktumai most is látszanak. Ez a gyár sem lenne itt, és a német anyacégünknek *X* városban sem lenne most egy másik gyára, ha annak idején a szocialista vezér a maga vitatott módszerével az említett produktumokat nem teremti meg. És ő rendet tartott a gyárban. Erre rákényszerültünk, hiszen nyugati piacokra (is) gyártottunk, s ott nem lehetett megengedni azt, hogy a határidőt lekéssük. Nem mondhattuk azt a vevőnek, hogy valamikor majd kész lesz a termék, ha nem előbb, akkor utóbb. Mi azt már megtanultuk annak idején, amire itt próbáltak volna minket oktatni a németek.” (Német-magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

Nem kevés menedzser adott hangot azon – első pillantásra elég meglepőnek tűnő – véleményének, hogy a vegyes vállalati lét, a külföldi tulajdonosok megjelenése igazából nem sok újdonságot hozott, mert a vállalata már azelőtt nemzetköziesedett, mielőtt privatizálták volna.

„A rendszerváltás, illetve a piacgazdasági szemlélet megjelenése nem jelentett újdonságot nekünk. Legalábbis nekem személy szerint nem. A korábbi szocialista cég, amelyből kiváltunk, a maga diktatórikus vezetése mellett úttörő tevékenységet folytatott a rend-

szerváltás előtt, körülbelül 10-12 évvel a rendszerváltást megelőzően – például – már Amerikába szállított. Ráadásul, nemcsak mint egyszerű beszállító, hanem mint szellemi termék tulajdonosa is. Tehát saját konstrukciókat, saját tervezésű *F* termékeket adott el világcégeknek. Ez az állami nagyvállalat tehát nemcsak a szocialista országoknak szállított, hanem Amerikába és máshová is, például Közel-Keletre, Egyiptomba, Algériába. Franciaországban és Angliában is voltak ennek a cégnek kapcsolatai. Magyarán szólva, mi már a rendszerváltást megelőzően megtanultuk azt, hogy nemcsak az a gazdaság létezik, amit szocialista gazdaságként aposztrofáltak, hanem van piacgazdaság is. Ahol kemény törvények uralkodnak, s ahol nincsenek tekintettel arra, hogy itt nálunk milyen a társadalmi berendezkedés, és mekkorák a költségek stb. Meg kellett tanulnunk, hozzá kellett szoknunk már akkor ahhoz, hogy a piacon az ott uralkodó kereslet-kínálati viszonyok határozzák meg azt, hogy mit mennyiért lehet eladni, és nem a párttitkár.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

Ugyanezt erősíti meg az említett cégnél dolgozó vezetőtársa is.

„A jelenlegi vegyes vállalat elődje szinte kizárólag exportra termelt. Tehát nagyjából a mostanihoz hasonló konstrukciót gyártottunk mi már akkor is, csak akkor amerikai konstrukciót gyártottunk, most pedig német konstrukciót gyártunk. Na most ezáltal, hogy mi akkoriban az amerikai és angol vevőkkel álltunk kapcsolatban, itt egyfajta gyártási kultúra már akkor kialakult. Amikor tehát 1991-ben jöttek a németek, akkor egy jól képzett gárdát találtak. Ez a gárda már tudta akkor például azt (is), hogy mi a gyártási fegyelem, minthogy az amerikaiak rendkívül komolyan vették a minőséget. Azt lehet mondani, hogy már a vegyes vállalati létet megelőző időszakban is olyan helyzetben voltunk, hogy igényes piacra termeltünk, s nagyon jó minőségű termékeket gyártottunk.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Számos iparágban már jóval a rendszerváltás előtt jelentősebb volt a nyugati orientáció, mint a keleti. Ezeknek a cégeknek, illetve a bennük dolgozóknak nyilván nem lehet újdonság az, hogy miként kell egy valódi piacon eladni.

„Volt az 1980-as években egy tízéves időszakom, amikor exportpiacokra dolgoztam a ruhagyárban. És az valódi piac volt, mert az exportunknak akkor csak egyharmada irányult a Szovjetunióba, a többi Nyugatra ment. Ezért a privatizáció nem volt számomra drasztikus váltás. Az más, hogy annak idején hogyan reagálhattunk a piaci kihívásokra. Épp ez volt a ruhagyárban a konfliktusaim legfőbb oka, hogy amiket én szerettem volna csinálni, arra nem volt lehetőség. Legfeljebb tehát az a különbség az akkori és a mostani helyzet között, hogy akkor a piaci szemléletet nem engedték következetesen végigvinni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Jó néhány vállalat akadt a vizsgált mintában, amely úgymond „megelőzte korát”, s már a szocialista rendszer idején olyan megoldásokat alkalmazott, amelyek akkor még egyáltalán nem voltak jellemzők ebben a régióban.

„Mi a német partnerükkel mindig is tárgyalásos alapon álltunk üzleti kapcsolatban. Mindig *kemény ártárgyalások* zajlottak közöttünk, az első pillanattól kezdve. A cégünk tehát már ebben a tekintetben is előbbre járt a rendszerváltás idején más hazai cégekhez képest, minthogy mi már 1975-től (!) valódi piacra (is) termeltünk. Nekünk tehát, már akkor alkalmazkodnunk kellett a nyugati piaci követelményekhez, illetve már akkor keményen meg kellett küzdenünk azzal a céggel is, amelynek beszállítói voltunk, meg ugye az ár és minden egyéb kérdésben és a versenytársakkal is. Mivel egy német megrendelés nagyságrendje a termékünk esetében legalább 5000 darab volt, ami éves szinten 35 millió márkás nagyságrendű üzletet jelent, ezért a német és az európai gyártók ki akartak ütni bennünket erről a piacról. Nagyon oda kellett, és ma is nagyon oda kell figyelniük arra, hogy a beszállítói pozíciókat tartani tudjuk, hogy mi kapjuk a megrendelést és ne a versenytársak.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Piacgazdasági leckék a reformkísérleteknek köszönhetően

Nemcsak a valódi piacokkal való intenzív érintkezés segítette hozzá a cégeket piacgazdasági ismeretekhez, hanem az 1980-as években megindult különféle cégen belüli reformok is ebben az irányban hatottak, még ha ez utóbbiak esetében nem valódi, hanem csak kvázipiaci megoldásokról volt is szó.

„Valahogy, a magyar rá volt kényszerülve, hogy »ügyeskedjen«, hogy üzletileg is képezze magát, hogy előrejusson. Már a nyolcvanas években is voltak ilyen kis önálló, különmunka-szerzési lehetőségek – gondolok itt a vállalati gazdasági munkaközösségekre, meg a munkaidőn kívüli ilyen-olyan pénzkeresési lehetőségekre, azokat is csináltuk.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A gépgyártásban dolgozó menedzserkollégája is ugyanezt a kontinuitást hangsúlyozza, de egy meglehetősen szokatlan aspektusból. Ő sem a kapitalizmussal való érintkezésből, hanem a *mechanizmusreformból* vezeti le a volt szocialista országokban tapasztalhatónál lényegesen nagyobb piacgazdasági ismereteket. De még ennél is messzebbre megy: a marxizmus-leninizmus esti egyetemre is mint a piacgazdasági ismeretek forrására és a kapitalizmus iskolájára hivatkozik.

„A piacgazdasági működés elsajátítása nem okozott különösebb gondot a rendszerváltás idején. Azt tulajdonképpen az 1968-as mechanizmusreformtól kezdve, illetve a hetvenes években már tanították, s azt folytatták folyamatosan. A nem párttagoknak (is) el kellett végezniük a marxizmus-leninizmus esti egyetemét, s annak a világgazdasági kurzusán már nagyon sok mindent tanítottak.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Természetesen mégsem elsősorban a piaci ismeretek azok, amiket a régi rendszerben el lehetett sajátítani, és amelyek a formálódó piacgazdaságban továbbra is érvényesek. Az nyilvánvaló azonban, hogy bizonyos piaci ismeretek egyes vállalatok esetében, időben legalábbis, még a régi rendszerre vezethetők vissza.

Egyik általunk megkeresett vállalati vezető talán éppen azért nem vett végül részt a felmérésben, mert előzetes beszélgetésünk során sértőnek találta, hogy mi a „kialakuló” piacgazdaság jeleit keressük a cégben, miközben ők már az 1970-es években is a chicagói tőzsdén kereskedtek mezőgazdasági terményeikkel.¹⁶

Mit érdemes továbbvinni a szocialista időkben felhalmozott tudásból?

A vállalatok egy tekintélyes hányadában nem a piaci ismereteket és magatartásformákat emelték ki mint használható örökséget a szocialista időkből, hanem más tényezőket.

2×2 mindig négy

A piacgazdaságról beszerzett ismereteken és tudáson túl – talán nem függetlenül a reformévtizedekben folytatott piaci kísérletektől – a *kreativitást* a legtöbben az elmúlt rendszer pozitív örökségéhez sorolták.

„Nagyon sok pozitív örökség is van, amelyet magunkkal hoztunk az elmúlt rendszerből. Én úgy gondolom, hogy a magyar sajtó nagyon kreatív, és ezt a kreativitást az 1980-as évekből hozta magával. Itt azért a 1980-as években nagyon sok mindent csináltunk! Ezt persze majd a történetírás fogja megítélni, de szerintem az úgynevezett magyar rendszerváltozás motorja a sajtó volt.” (Médiavállalat magyarországi leányvállalatának kiadóigazgatója.)

A problémamegoldó készségen túl vannak olyan ismeretek is, amelyek tulajdonképpen rendszerfüggetlenek, s így interjúalanyaink szerint annak ellenére jól alkalmazhatók a külföldiek által átvett vállalatokban is, hogy megszerzésük a szocialista időkre nyúlik vissza. Általában így tartják számon a műszaki ismereteket.

„A műszaki területen nem volt olyan sok probléma a régi rendszerből örökölt tudással, mint esetleg más területeken, hisz a 2×2 a kapitalizmusban és a szocializmusban is egyaránt 4. Az új tudás itt a korábbi eredményekre épül, nincs tabula rasa. A műszaki területeken számos olyan, a régi rendszerben kidolgozott eljárást tudtak tovább vinni, amely ma is hatékonynak minősül.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

A technológiai-műszaki ismeretek vagy talán inkább készségek a gazdasági területeken szerzett tudásnál könnyebben átörökíthetők, átvihetők az új rendszerbe is. A műszaki embereket a régi rendszer *értékálló tudással* vértette fel.

¹⁶ Ez számunkra nem okozott túl nagy meglepetést, hisz már a hatvanas évek elején részletesen tanították a tőzsdei kereskedés szabályait a közgazdasági technikum külkereskedelmi tagozatán.

„Mint mondtam, ez a munka nagyon hasonló volt ahhoz, amit a dolgozók itt már korábban is csináltak, csak a korábbi technika nem volt annyira fejlett, mint amilyen technikát az anyacégünk hozott. Tehát egy kicsit más jellegű volt már ez a munka 1991 után, de mégiscsak *F* terméket gyártottunk, mint azelőtt is. Az a dolgozó, aki korábban a magyar tervezésű *F* terméket gyártotta, tudta, hogy hogyan kell csapágyat szerelni, hogy mi annak a funkciója, és a fékdobot nem keverte össze a fékkulccsal. A német kollégáknak tehát nem kellett a folyamat egészét bemutatni, hanem csak azt kellett megmutatniuk, hogy ez a folyamat hogyan működik a német alkatrészekkel. Tehát ennyi volt az egész, s ezért tudtunk olyan gyorsan elindulni a gyártással, s ezért volt elegendő az, hogy csak néhány fő jött ide akkor az anyacégtől, és azok is csak nagyon rövid időre.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A műszaki tudás korokon keresztül átnyúló érvényességét emeli ki egy másik interjúalanyunk, egy észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője. Érdekes meglátása ugyanakkor, hogy nem minden arra érdemes, átvihető tudás hasznosul. Hiszen a rendszerváltás teremtő rombolásában olykor a rombolás is nagy hangsúlyt kap. A történelmi gőzhenger értékes tapasztalatokat és tudást tett semmivé. Interjúalanyunk megítélése szerint különösen sokat veszítettünk az ipari kutatóintézetek kutató-fejlesztő gárdájának szélnek eresztésével.

„– Mindenképpen van olyan pozitív öröksége a régi rendszernek, amely minden további nélkül átvihető az új szisztémába. Műszaki területen elsősorban, hisz a műszaki ismereteket a rendszerváltás nem olyan nagyon érintette. A régi rendszer pozitív örökségéhez sorolom az ipari kutatóintézeteket is. Ezek az intézetek annakidején állami támogatást kaptak, és rengeteg mindent meg tudtak oldani a gyárak számára. Olyan intézetekre gondolok itt, mint a *S* ipari kutatóintézet például. Sajnos ezek nagy része már nem létezik. Ezért ma már sokkal inkább a gyáron belüli apparátus tudására kell hagyatkoznunk. Egyrészt azért is, mert nincs idő ilyen megbízások kiadására, másrészt azért is, mert ha gyáron belül oldjuk meg a problémát, akkor pénzt spórolunk meg. Harmadrészt azért se nagyon adunk megbízásokat intézeteknek, mert már nem is lehet megtalálni azokat a szervezeteket, akiknek ilyen feladatokat ki tudnánk adni.”

„– Gondolom, hogy a kutatóintézetekkel való kapcsolat megszakadása mindenképpen veszteség.”

„– Én ezt nem tudom annyira megítélni, de azt gondolom, hogy ez a szellemi kapacitások elvesztését jelentette. Mert a kis kft.-k, a mostani piacorientált kutatószervezetek nem annyira a köz javára működnek. És hát nagyon sok ember elsikkadt, tehetséges emberek, akik most harmadrendű dolgokkal foglalkoznak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A szocialista múlt pozitív örökségét nemcsak azok értékelték, akik az új körülmények között is támaszkodni tudtak annak bizonyos elemeire, hanem egy-egy esetben a külföldi tulajdonosok számára is referenciaként működött a múlt. Megítélésünk szerint ez elég figyelemre méltó.

„A japánok nem vettek volna meg bennünket, ha nem tudtuk volna felmutatni a svájci referenciát. Az akkori *B* cégnél igazoltuk technológiánk nagyüzemi alkalmazhatóságát. Ott (Svájcban) építettük az első nagy referenciagyárunkat. S azt is meg kell megemléteni, hogy Svájcba is csak úgy juthattunk be, hogy előtte körülbelül tíz éven keresztül (Magyarországgal együtt) 10-11 volt szocialista országban létesítettünk gyártóüzemeket. Ehhez olyan csapatot, olyan iskolát kellett megteremteni, amely úgynevezett interdiszciplináris csapat volt, azaz különböző tudományokat fogott össze. Értve ezen azt, hogy a csapatban gépészmérnököknek, villamosmérnököknek, vegyészmérnököknek és fizikusoknak kellett tudniuk egymás mellett dolgozni, hogy világra szóló találmányokat, szabadalmakat hozzanak létre, és ilyen eljárást és ilyen berendezéseket hozzanak létre. (...) A japánok Svájcra figyeltek fel, mert az említett *B* cégnél igazolt referencia volt a legnagyobb. S akkor azt megnézték, és itt is megnézték a mi kis üzemünkben, hogy hogyan működik ez a találmány. Meggyőződtek róla, hogy valóban újszerű technológia, koncepció. Így tehát bekerültünk – jóval a kilencvenes évek előtt, tehát már a nyolcvanas években – a nemzetközi véráramba és a biznisz világába. Mert nemcsak tudóskodtunk ezen a területen, hanem mindig üzleti szemmel is néztük a dolgokat.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

Időtálló vezetői megoldások

Bár erre gondoltunk a legkevésbé, de egy-két interjúalanyunk még a vezetési módszerekben is talált olyan elemeket, amelyeket át tudott vinni a egyes vállalati gyakorlatába. A technikai-műszaki tudás mellett az emberekkel való bánásmód, az emberismeret minősült az interjúk során olyanak, amit hasznosítani lehet a megváltozott körülmények között is. Emellett nyilvánvaló, hogy másként kell tárgyalni a versenypiacon, éles piaci helyzetben, mint ahogyan esetleg a hiánygazdaságban kellett az ügyfelekkel, mindazonáltal másik interjúalanyunk a tárgyalástaktikát és technikát látja olyanak, amit pozitív örökségként még a régi rendszerből hozott magával.

„Az *O* gyárban, még a régi rendszerben, az emberekkel való kapcsolattartás volt az, amit ott megtanultam, és amit talán ma is használok.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

„Egy dologra emlékszem a szocialista időszakból, amiből lehetett tanulni. De szorosan véve ez sem nevezhető szocialista örökségnek. A tárgyalástechnikának és taktikának vannak olyan elemei, amit még régről hoztam magammal. Még a szocialista érában volt egy főnököm, aki a közvetlen környezetén állandóan tesztelte, hogy miként fog majd az éppen soron levő tárgyaláson a partnerekkel tárgyalni. Ellenőrizte az elképzeléseit, kipróbálta egyes tárgyalási elemek hatásosságát. Persze nem ilyen direkt módon történt ez, mi nem tudtuk, hogy ő most tárgyalásra készül. De másnap, amikor együtt megjelentünk a tárgyaláson, akkor esett le a tantusz: de hiszen ez az, amit tegnap kipróbált a titkárnőjén! Ezt már halottam tőle tegnap is, csak éppen nem tudtam, hogy a dolog a tárgyalási előkészületekhez tartozik.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Gondoskodás, szolidaritás

Ha valaki már leélt néhány évtizedet a hajdan volt szocializmus országaiban, indokolt gyanakvással fogadja az állandó jelzővel ellátott fogalmakat. Annakidején megtanultuk, hogy az „eposzi jelzők” fosztóképzőként működnek. E hagyomány szívósabbnak bizonyult a rendszernél: a szocialista rendszert túlélte a nosztalgia az iránt a jelenség iránt, amit Kornai János *koraszülött jóléti államnak* nevezett.¹⁷ Az állam összeomlott, mindazonáltal a szociális gondoskodás iránti igény ma is élénken él az emberekben. Mint ahogyan az előző alfejezetben már volt róla szó, legtöbbször pozitív örökségként tartják számon és „kima-zsoláznák” a szocializmusból a *vállalati gondoskodást*, noha tisztában vannak azzal, hogy a egyes vállalatok nem vehetik át minden további nélkül a sokak által nosztalgiával emlegetett szociálpolitikai gyakorlatot.

„Az emberekbe nagyon beleívódott akkoriban (a munkáshatalom idején) az, hogy az első a munkás. Ez teljes egészében megváltozott. A döntések meghozatalában azért a dolgozók véleménye továbbra is szerepet játszik. Persze ez egyáltalán nem volt akadály a nagyarányú létszámleépítésnek. De a szociális létesítmények, a szociális juttatások köre a cégünknel a közös vállalattá váló átalakulás után nagyjából megmaradt. (...) A cégnek nem volt saját üdülője, és most sincs. De két-három lakást bérelnek a Balaton mellett, ezek megmaradtak.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

Más interjúalanyaink is egyértelműen a szocialista rendszer pozitív örökségéhez sorolják a vállalati alkalmazottaknak nyújtott szociális juttatásokat. Ezeket olyanoknak ítélik, amelyek túléltek a rendszerváltást, és ma is fontosak a cégben. Arra a kérdésünkre, hogy vajon a juttatásokat csak humanitárius szempontból alkalmazzák, vagy a cég számára is előnyösnek látják, a következő választ kaptuk.

„– A cégnek is egyértelműen jó. Amikor indultunk, akkor mi *minden juttatást átvettük, ami korábban a kollektív szerződésben volt*. Nálunk nincs szakszervezet.”

„– És erre büszke?”

„– Igen, büszke vagyok arra, hogy szakszervezetek nélkül is ilyen juttatásokat értünk el. (...) Nálunk a szociális gondoskodás erős. Példa erre a végkielégítés. 1992-ben még nem volt végkielégítés. De most bevették a végkielégítést a rendszerbe. A japánok hozták ezt magukkal. Ugyanúgy, mint egy sor más juttatást is. Például a kitüntetések. És még egy: amit adunk, azt mindenki megkapja. A munkás is. Régebben, a régi rendszerben a munkások nagyon fontosak voltak. Ez megmaradt nálunk is. A munkás is fontos. Minden ember fontos, aki a cégnél dolgozik.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

¹⁷ A koraszülött jóléti államban is könnyebb persze az államot vagy a koraszülöttséget felfedezni, mint a jólétet. Nehezen lehet ugyanis jóléti államnak nevezni egy országot, ahol – mint Magyarországon – a lakosság egyötöde él a hivatalos létminimum alatt, ahol a férfiak születéskor várható élettartama – talán Albániát kivéve – a legrövidebb egész Európában. Persze az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy az említett mutatók a rendszerváltás után érték el mélypontjukat.

Noha néhány cégnél megtartották a juttatásokat, nem tudták megtartani a legfontosabbat: a munkahelyek biztonságát. Egy interjúalanyunk plasztikusan fejezi ki a biztonság elvesztését.

„Hát, amit az emberek nosztalgiával emlegetnek, hogy úgymond akkor meg tudtunk élni. Volt munkahelyünk. Most ezt a fenyegetettséget nehezen viselik, hogy bármikor az utcára kerülhetnek. Vannak olyan időszakok, amikor ez a hangulat felerősödik. Amikor például olyan hírt kapunk, hogy bezárták az iparágunkba tartozó *X* gyárat. És akkor arra gondolunk, hogy istenem, ki lesz a következő. Elkezdünk figyelni, hogy jézusom, ne-hogy minket is, a mi gyárunkat is hirtelen bezárják. A testvér, a másik gyár, ilyenkor nem testvér már, hanem vetélytárs. Ilyenek vagyunk, mi magyarok, de másutt is ilyenek az emberek.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Csapatszellem, kohézió

Az előbbi interjúrészlet is rávilágít arra, hogy a szociális biztonság nem csupán a materiális, megfogható biztonságot jelenti. A szolidaritást, amelynek megtörése az előző interjúalany számára erős traumát okozott, többen is a régi rendszer pozitív örökségeként tartják számon.

„– A bányánál (a korábbi munkahelyemen) is voltak olyan kollégák, akiktől lehetett tanulni dolgokat. Ez alatt nemcsak szakmai dolgokat értek, hanem emberi dolgokat.”

„– Olyat, ami most is használható?”

„– A beosztottakhoz való hozzáállást, azt nem lehet iskolában tanítani.”

„– De ellesni lehet.”

„– Ellesni lehet. Annak van nagy szerencséje, akinek lehetősége van egy közösséget a nulláról felépíteni. Akkor van meg a lehetősége ugyanis annak, hogy egy jó csapat jöjjön össze. Persze nem azt mondom, hogy a vezetőnek a saját képére kellene összeválogatnia az embereket, mert az lenne a legrosszabb, attól tartok. Mégis a nulláról felépített közösség esetén van meg a lehetőség arra, hogy egy olyan csapat jöjjön össze, amelynek a tagjai tényleg bármilyen szituációban csapatként tudnak együtt dolgozni. És a bányánál is voltak olyan vezetők, akik – ha csak egy bizonyos teammunkára is – valamennyire is próbáltak összeszedni embereket. Meg lehetett figyelni, hogy arra törekednek, hogy olyan csapatok jöjjenek össze, ahol ez megvalósítható.”

„– Megfogalmazhatjuk ezt úgy, hogy a csapatszellem továbbvihető?”

„– A csapatszellem egyértelműen továbbvihető. És meg kell mondanom, hogy annak idején, mi mint fiatal gárda, mint ifjúsági szocialista brigád, a brigádmozgalomban nagyon sokat tettünk. Annak az erőforrásnak a kihasználását hiányolom én, valamilyen más megnevezésű formában, amire ez a fajta mozgalom annak idején mozgósítani tudott.”

„– Mire gondol?”

„– Értelmes dolognak tartom azt, hogy ha az emberek munkaidejükön kívül hasznos tevékenységeket folytatnak, esetleg egy másik közösségben, és ellenszolgáltatás nélkül.

„– És ez azért jó, mert kohéziót teremt az emberek között, vagy azért, mert a munkában is használható?”

„– Azért is jó. Mert igazából azért van együtt a csapat valamely adott munkafeladatra is, mert egyébként is együtt van. Erre kijelölni embereket tök felesleges, mert akkor in-

kább el se menjenek. Mondjuk, hogy letelt valakinek a nyolc órája, s azután azért, mert nem tud mit kezdeni a szabadidejével, tévét néz, vagy elmegy a kocsmába. Akkor már sokkal értelmesebb dolog, hogy ha a többiekkel együtt olyan helyre megy el, ahol hasznos munkát is tud végezni.”

„– Tudna erre valami példát mondani?”

„– Például most egy felújítást végzünk a versenyállomásunkon, kinn a hegyen, és bizony az itteniek közül is sokan eljönnek és segítenek.”

„– Milyen versenyállomás?”

„– Rádióamatőr vagyok, és van egy rádióállomásunk kinn a hegy tetején, és annak a felújítása folyik most.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

A csapatszellemet, az emberek közötti kohéziót mások is pozitív örökségként emlegették.

„– Nálunk ebben az érdekes az, hogy ebben a gyárban már az 1914–1945 közötti időszakban is voltak szociális juttatások, amikor még szocializmusról szó sem volt. Volt például egy nagyon jó étterem a gyárban a munkások számára. Az emberek nosztalgiával gondolnak erre (...)”

Azt kell, hogy mondjam, hogy ennek a szakmának a szeretete túlmutat a nosztalgián. Számos olyan esemény szokott itt történni, amely az emberek közötti kohéziót életben tartja. Ezek nagyon fontos hagyományok a cég életében. Minden évben van például egy kampányzáró összejövetel, amikor az adott évi munka sűrűjét már elvégeztük. Ez nagy esemény itt a dolgozóknak és a családjuknak is. És megvannak a vállalati üdülők is, amiket a három testvérgyár még a szocializmusból örökölt. Az új tulajdonosok nem nyúlnak ezekhez. Ezek a juttatások tehát változatlanok. A dolgozó üdülésének költségeit a vállalat fizeti, de a családtagok számára is fedezi a költségek bizonyos hányadát. Mindegyik gyár képes a saját üdülőjében a dolgozói igényeket kielégíteni. Erre mindegyik gyárnak van külön költségkerete. Azt hiszem, hogy ez meglehetősen szokatlan dolog Magyarországon a privatizált cégeknél. Más cégek talán inkább csak üdülőhelyeket bérelnek a dolgozóknak. Nálunk mindenesetre még megmaradt a régi üdültetési rendszer.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Az emlékek megszépülnek, a tradíciók messzire nyúlnak vissza

A szocialista rendszer átmenthető jó tulajdonságai sokszor csak a szubjektív megítélés szerint pozitívak, a jó vélemény (legalábbis részben) a nosztalgiára vezethető vissza, és az értékelés meglehetősen egyoldalú, ahogyan azt egyik interjúalanyunk kifejti.

„Az emlékek gyakran megszépülnek. S amikor az idősebb kollégák mesélnek a múltból, akkor inkább csak a szép dolgokat mesélik. Annak idején tényleg csak nyolc órát dolgoztak, s más volt a munkahelyi kollektíva is. Az elbeszélésekből az derül ki, hogy annak idején könnyedebben vették a dolgokat. (...) Lehet, hogy régen – amikor nem nézték meg annyira, hogy az adott munka ellátásához hány ember kell – volt idő megbeszélni a hétvégi recepteket. Más volt a hangulat. (...) Az elbeszélésekből úgy éreztem, hogy a régiek egy kicsit sajnálják, hogy ez már nincs. De én meg már az újba nőttek bele, nekem ez a természetes.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

Paradox módon az útfüggőség nemcsak a szocialista rendszer örökségének a továbbélését jelenti. A sokkal korábbi kapitalista tradíciók is fontosak. Különösen, ha olyan gyárról van szó, mint az egyik általunk vizsgált cég, amely már száz évnél is hosszabb múltra tekint vissza. Az ilyen hosszú múltra visszatekintő gyáraknál egy családon belül is munkásgenerációk lépnek egymás örökébe. Egyik interjúalanyunk a szocialista örökség pozitív, illetve negatív hatásait firtató kérdésünkre így vall erről.

„Ha ez a cég csak 20-30 éves lenne, akkor nem vagyok biztos, hogy tudnék a kérdésre felelősen válaszolni. Mindenesetre ez a cég csaknem százéves. Itt régi hagyományok vannak, ez a szakma generációról generációra öröklődik ezen a vidéken, attól az időktől kezdve, amikor még a dédapák Szlovákiából idejöttek. Ezek pozitív hagyományok, amelyek nagy hatással vannak a gondolkodásmódra. A szociális háló is ennek az örökségnek a része volt, de ez 1991 óta fokozatosan leépült. (...) Valamikor 1994-ben történt, hogy az egyik vállalati tulajdonban levő lakásból telefonon felhívnak, és azt mondja nekem az illető, hogy »légy szíves küldjél ide valakit, mert a kamrában kiégett a villanykörte«. Még mindig sok ember fejében él az a szocialista gondolkodásmód, hogy »miénk a gyár«. A gyár nem a miénk. A feladatok végrehajtása a miénk. Ebből átlagon felüli életszínvonalat biztosíthatunk magunknak, itt, ebben a városban. De sok ember még mindig nosztalgiazik. Nagyon lassú folyamat, amíg az emberek fejében is megváltoznak a dolgok. Részben talán azért is, mert *azelőtt szinte mindent meg lehetett csinálni fusiban*, amire az embernek szüksége volt. Ezt ma már nem lehet megtenni, több ok miatt sem. Ezek a tevékenységi területek nagyrészt megszűntek. Van ugyan egy karbantartó egységünk, de ott csak gépek vannak, emberek nincsenek. Szóval, még mindig sokan vannak olyanok, akik a régi rendszert megszokták, és a változásokat nehezen viselik.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Felejtés – a régi ismeretek felülírása

A múlt öröksége nemcsak mint továbbélő negatív magatartásforma vagy mint tovább vihető pozitív örökség szerepelt beszélgetéseinkben, hanem mint a *felejtés tárgya* is. A tanulással foglalkozó szakirodalom szerint legalább akkora jelentősége van a régi beidegződések és minták elfelejtésének (*unlearning*), a felejtés tanulásának, mint az új minták elsajátításának. Ez a folyamat azonban korántsem magától értetődő vagy problémamentes. A rutinhoz való ragaszkodás megakadályozza az embereket abban, hogy sutba dobják korábbi gondolkodási sémáikat, amikor új jelenségeket érzékelnek. Argyris ezt a konzervatív vezetői attitűdöt nevezi „*képzett hozzá nem értésnek*, amikor a menedzserek megszokott magatartásukkal nem szándékolt következményeket idéznek elő” (Argyris [1996] 82. o.). A régi sémákhoz való ragaszkodás különösen akkor okoz nagy galibát, ha – mint esetünkben is – a vállalatok és vezetőik radikálisan új helyzettel kénytelenek szembesülni. A hozzáértés, a szakképzettség hátulütője, hogy az eleve bizonyos sémákat, rutinmegoldásokat éget a gondolkodásunkba.

„Ha hozzáértők vagyunk, akkor rendszerint tudjuk, hogy milyen eszközökkel és eljárásokkal oldhatunk meg egy bizonyos problémát, hogy azt érzük el, amit szándékozunk. A rutin tehát sok esetben beválik, s ezáltal megerősíti önmagát.” (Uo.) A rutin megtörésére megint csak nem kínálkozik más út, mint a tanulás. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a felejtés egyetlen módja a tanulás.

A magyarban nincs megfelelő szó az angol *unlearning* kifejezésre, hiszen itt nyilván nem egyszerűen természetes felejtésről, kitörlődésről van szó, hanem a *múlttal való szakításról*, tudatos elhatárolódásról a régi, visszahúzó magatartás-elemek kiiktatásáról is. Mi több, az *unlearning*nek inkább ez a lényege, semmint az emlékezet spontán elhalványulása.

Felejtés és tanulás egyszerre

Egy japán tulajdonú vegyes vállalat magyar vezetője nemcsak arra mutat rá, hogy a felejtés nem egyszerű, felszólításra végrehajtható feladat, hanem arra is, hogy a felejtés a tanulással párhuzamosan történik. Az ő megközelítésében, ami számunkra is lényegesnek tűnik, a felejtés talán nem is annyira törlés, kiiktatás, mint inkább a régi ismeret *felülírása* egy új ismeret által.

„– Rá tudják-e venni az embereket, hogy felejtsék el a régi megoldásokat?”

„– A dolog nem ilyen direkt. Egy-egy témánál persze konkrétan vetődik fel a változtatás igénye. Lényegesebb azonban az, hogy a munkatársak mentalitását megváltoztassuk. Egyik napról a másikra ezt nem lehet. Új stílust alakítottunk ki, új munkamódszereket. Például a japánok mondogatták annak idején az árazást. Megkérdezték például, hogy milyen kérdéseket teszünk fel egy ajánlattételkor. Nagyon fontos volt az, ahogyan tudatosították bennünk azokat a dolgokat, amelyeket mi is csináltunk korábban, de spontán módon, anélkül, hogy módszeresen átgondoltuk volna őket. Érdekes volt látni a japán árazási módszert. Egy sablon irányította őket. A japán igazgatóhelyettes 10-15 különféle szempontot foglalt össze egy táblázatban, és a táblázat segítségével ezeket a szempontokat és persze a közöttük levő összefüggéseket átgondoltuk. Módszeresen végigment minden szemponton, egy sem maradt ki. És ha valamelyik szemponttól valamilyen értelemben döntött, akkor a táblázat segítségével a többi paramétert is ehhez igazította. Tőle tanultunk meg igazán problémát megfogalmazni. Volt, hogy azt hittem: a mátrix, amit a japán igazgatóhelyettes felrajzolt, egy egyszerű dolog, s hogy hát ezt én is meg tudom csinálni. Nem olyan nagy dolog ez, gondoltam én. Tábla van, okos ember vagyok, miért ne tudnám ezt én is megcsinálni?! Amikor azután odamentem a táblához és megpróbáltam a japán keretben felvázolni az elképzelésemet, kiderült, hogy ez korántsem egyszerű. Kiütközött, hogy az elképzelésem még egyáltalán nem kristálytiszta. Már másfél éve úgy csinálom, azzal a módszerrel az ajánlattételt, és még mindig nem ugyanaz, mint a japánoké. (...) Nagyon fontos, hogy az ember tisztán meg tudjon fogni egy problémát, és azután fel tudja vázolni. Az első, ami a falra felkerült a szobámba, az egy tábla volt. Tábla nélkül már nem megy. Csak az a baj, hogy még táblával sem megy olyan jól.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Ragaszkodás a régihez

Nagy tévedés lenne azt hinni, hogy minden régi beidegződés, minden, amit szeretnének elfelejteni, vagy jó lenne elfelejteni, eltűnik, amint a külföldiek beteszik a lábukat a vállalatba. Erről szó sincs. Különösen nehezen megy a szocialista mentalitás: „a mi dolgozatunk, ők fizetgetnek” szemlélet kiiktatása a vállalati szervezet legalsó szintjein.

„Hát ezért mondom én, hogy borzasztó lassan megy a gondolkodásmód átalakulása. (...) Az emberek fejét nem lehet egyszerűen átprogramozni. Ez a legnehezebb dolog. Most képzeljék el, hogy 200 olyan ember is van itt a cégnél, aki egyben résztulajdonos is. Igaz, hogy csak nagyon kis részben tulajdonosok, de ez a 200 ember sem töri össze magát azért, hogy valamit újítson, hogy valamit jobbra tegyen. A munkáját elvégzi rendszeresen, de nem jön olyan ötlettel vagy javaslattal, hogy hogyan lehetne még többet tenni, még jobban csinálni a dolgokat. Az osztalékot persze nagyon szívesen felveszik. De hiába mondom, hogy „gyerekek, nem elég jó a termelékenységi mutatónk, nézzük már meg, hogy mit lehetne még tenni, hogy javuljon”. Ebben nem segítenek. Na most az is kétségtelen, hogy nagyon kevesen vagyunk, a cég létszámát a szükséges minimumra csökkentettük. De még a saját szűkebb munkaterületén sem olyan kreatív az itteni kolléga, mint a hasonló nyugat-európai cégnél egy ugyanolyan beosztásban levő dolgozó. Itt van az óriási különbség köztünk és a nyugati cégek között. És én szerintem a magyar és a nyugat-európai gazdaság termelékenységbeli különbségének ez a legfőbb oka. És ez annak a 40 évnyi szocializmusnak a következménye, amit itt átélünk. És szerintem a gondolkodásmód lényegi megváltozásához is legalább negyven év kell.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Mi a magunk részéről nem osztjuk ezt a sommás véleményt, hiszen már az eddigiekből is kitűnt, hogy számos területen a régi ismeretek intenzív és hatékony felülírása zajlik. Ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a felejtési folyamatról korántsem sikerült annyi információt begyűjteni interjúink során, mint amennyit szerettünk volna. Egy későbbi kutatásra vár, hogy a felejtésről alaposabb ismereteket szerezzünk. Így ezzel kapcsolatos fejtegetéseinket, összefoglalás helyett, Emerson egy gondolatával zárjuk le: „Tanuljon az ember a maradandóra nézni a változóban és mulandóban; tanulja meg elviselni oly dolgok eltűnését, amelyet tisztelni megszokott, anélkül, hogy tiszteletét elveszítené; tanulja meg, hogy nem azért van itt, hogy ő alkosson, hanem hogy ő alakuljon.” (Emerson [1894] 129. o.)

