

### III. rész

## A Z E M B E R I T É N Y E Z Ő

### 8. fejezet

## Emberítőke-felhalmozás Magyarországon működő vegyes vállalatokban

Az utóbbi tíz-tizenöt évben világszerte radikális változásoknak vagyunk tanúi a munka világában. A munka, amely évtizedeken keresztül a termelés talán legmerevebb, legnehezebben mozgítható tényezője volt, az utóbbi két-három évtizedben mozgásba jött. A jelek arra utalnak, hogy e tényező napjainkban éppoly mobillá, *rugalmassá*, változtathatóvá válik, mint maga a modern termelési folyamat és az azt meghatározó információs technológia. „Munka bármikor és bárhol – ez az új paradigma. A kocsidban, az otthonodban, az irodádban, a kliensed irodájában. Munka egyedül, párban, teamben! Munka a reális térben és a kibertérben! Ez a munka masszív dezaggregációját jelenti, kitörve a falakon túlra és a hagyományos keretektől egyaránt.” (*My Workplace...* [2003] 1. o.)

A mozgékonyság, rugalmasság azonban nemcsak a földrajzi térben értelmezhető, hanem időben is. Az információs technológia lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok az időt és a helyet ne adottságként, hanem változtatható paraméterként határozzák meg újra és újra. Míg a hagyományos termelésben a vállalati folyamatok a munkavállalóktól független ütemben, adott időben és jól körülhatárolható földrajzi és fizikai térben zajlottak, addig a 21. század vállalatai az időt és a teret többféle módon kombinálhatják. Ez vonatkozik a foglalkoztatás módjára és időtartamára is. E változások már régen globális dimenziót öltöttek, és begyűrűztek a tranzíciós országok gazdaságaiba is.

### Semmi sem maradt a régiben – a változás állandósult

A munkát keresőknek és a munkahelyükhöz ragaszkodóknak Magyarországon is új időszámításhoz és új foglalkoztatási formákhoz kellett hozzászokniuk. Ma-napság egyáltalán nem ritka, hogy a munkaadót Kovács úr helyett Mr. Smithnek hívják. Ennél is nagyobb megrázkódtatás azonban sokak számára, ha egyáltalán

nincs munkaadójuk, s *önfoglalkoztatóként*, külsősként kapcsolódnak a hazai vagy külföldi cégekhez, számlaképes nomád munkavállalóként igyekeznek valami munkalehetőséghez jutni. A munka tartalma, szakmai oldala is alaposan megváltozott. A logisztikától a hirdetési szakmán keresztül a kontrollingig, a számtalan új, még nevükben is idegenül csengő szakterületre kellett bedolgozniuk magukat interjúalanyainknak is.

„A régi kiadói munkában bizonyos területek egyáltalán nem léteztek. A nyolcvanas években az üzleti tervek általában nem működtek, nem volt hirdetés, nem volt saját terjesztés, nem volt olyanfajta belső szerkesztés, amikor információkat kell összeválogatni. És azok, akik olyan műfajban dolgoztak, amiből nem kellett már annyi, azok átképezték magukat. Vagy átképeztük őket. Olyan eset is gyakran előfordult, hogy egyesek a hirdetési területre mentek át.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

„Maga a humánerőforrás-gazdálkodás Magyarországon is új volt, tehát nem csak nekem. Mert ugye, a korábbi személyzeti munka azért más volt, tehát ma ez már nem az. Ezt meg kellett tanulnunk. A legismeretlenebb terület számomra ebből a személyzeti kontrolling volt. Tehát az a fajta gondolkodás, aminek az a lényege, hogy mindent költségben kellett és kell végiggondolni. Tehát, hogy mennyibe kerül az az erőforrás, amit úgy hívunk, hogy ember, dolgozó. Egy-egy termék esetében, mondjuk egy lap esetében azt kiszámolni, megtervezni, hogy az összköltség, az összráfordítás tekintetében ez mit jelent, s hogyan kell ezt kezelni, ezt meg kellett tanulni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Az általunk felvett interjúk alapján az a meggyőződésünk alakult ki, hogy emberek tíz- és százezrei alkalmazkodtak meglepően gyorsan a merőben új helyzetekhez. Interjúalanyaink egyöntetűen úgy látják: semmi sem maradt a régi-ben, a dolgok lényegüket tekintve jelentősen megváltoztak. Sokan vélik úgy, hogy mindent újra kellett tanulniuk.

A legsokkolóbb e változásokban az *állandóság elvesztése*. A váltás a gyártástól a marketingig, minden területen gyökeres volt. A legtöbbet mégis talán azok változtak, akik mozgatják és elszenvedik a változásokat, legyenek bár csúcvezetők vagy a gép mellett álló munkások. Interjúalanyaink egybehangzó állítása, hogy *sokkal többet kell dolgozniuk és tanulniuk*, mint valaha, és sokkal rugalmasabban, fegyelmezettebben és módszeresebben, mint a hajdan volt szocializmus idején. A foglalkoztatás időleges, bizonytalan jellege és a munkavállalók laza kapcsolódása ahhoz a vállalathoz, amelynek a munkafolyamataiba betagozódnak, folyamatosan bizonytalanná teszi a szóban forgó munkaerő státusát. A szék, amelyen ülnek, állandóan inog, munkájuk, szolgáltatásuk folyamatosan a verseny kontextusába van helyezve. Ahogyan egy interjúalanyunk fogalmazta:

„Nincs megállás, nincs pihenés. Tehát nagy a harc, a konkurencia erős, a piac diktálja, meg ez az egész profittermelés. Ez a történet erről szól.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Senki sem ülhet kényelmesen a babérjain, a múlt sikerei semmilyen biztosítékot sem nyújtanak a jelen kudarcai ellen. Azok számára sincsenek biztosítékok, akik minden bizonnyal a legerőteljesebben és a leggyorsabban alkalmazkodtak: a vegyes vállalatok alkalmazottai is újra meg újra megmérettettek.

„Érdekes dolog az, hogy az elmúlt tíz évben sokszor éreztük úgy, hogy na, ha ezen most túl leszünk, akkor majd fellélegezhetünk. Az átalakulás óta azonban ezt még hónapokra sem sikerült elérni. Soha nem volt egy pillanatra sem leeresztés, mindig jött valami újabb erőpróba, mert mindig jött valami új feladat, ami még több energiát igényelt, mint a korábbiak. Mindig volt valamilyen kihívás, aminek meg kellett felelni.” (Német–magyar közlekedésegép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Számunkra meglepő volt, hogy a cégek vezetői és alkalmazottai gondolkodás nélkül elfogadják a korábbiaknál sokkal keményebb munkafeltételeket, és szinte természeti törvényként kezelik, hogy másképpen kell dolgozniuk, mint korábban. Érzékelik az állandó alkalmazkodás és tanulás kényszerét. Zokszó nélkül veszik tudomásul, hogy ahhoz hogy egyhelyben maradhassanak, egyre gyorsabban kell futniuk. Egyelőre úgy tűnik, hogy a „földmozgások” a munka világában nem jutottak nyugvópontra, a *változás állandósul*. Ilyen környezetben a hagyományos érvényesülési filozófiák rendre kudarcot vallanak. Ez az a helyzet, amelyben – ahogyan aforisztikus tömörséggel megfogalmazták – az ismerős minták elhalványodnak, az ismerős megoldások csütörtököt mondanak, az ismerős lehetőségek bezárulnak.

### **Körülményekhez szabott foglalkoztatás**

A foglalkoztatási viszonyok permanens változásai közepette a magyar menedzserek számára különösen kemény diónak bizonyult a stáb állandó hozzáigazítása az új feladatokhoz, azaz: ha kell, akkor „átmeneti emberekkel” dolgozzanak, s ha kell, akkor habozás nélkül megváljanak a feleslegessé vált munkatársaktól. Ezt tette a mintánkban szereplő gyógyszeripari vállalat is.

„A cég gyors ütemű fejlődésének egyik legkomolyabb következménye az volt, hogy csökkenteni kellett a létszámot. A külföldi anyacég beruházásai előtt még 4000 fő dolgozott a vállalatban. A munkahely elvesztésének félelme nagy feszültséget okozott a munkások között. Ironikusan szólva, ez még segítette is az átmenetet, mert sokan igen hamar megértették, hogy számukra csak az jelentheti a munka biztonságát, ha nyitnak a változások felé, és hajlandók új felelőségeket vállalni. Mindenesetre, nagy figyelemmel kellett kezelni az elbocsátásokat, biztosítani kellett, hogy a legjobb dolgozók maradjanak a cégnél. Először azokat az embereket bocsátották el, akiket a szocialista rendszerben valójában valamilyen szociális ok miatt foglalkoztattak. Ez körülbelül 300 fő elküldését jelentette. Ezek a dolgozók valójában nagyon csekély mértékben járultak hozzá a cég eredményeihez, úgyszólván elbocsátásuk semmilyen fennakadást sem okozott a cég működésében. Második lépésben a cég további körülbelül 350 embernek, első-

sorban a gyártás területén dolgozó idősebb munkásoknak, felajánlotta a korai (idő előtti) nyugdíjba menetelt. Harmadik lépésben azután azokon a területeken folytatód-  
tak a létszámleépítések, amelyek nem tartoztak szorosan a cég alapvető tevékenységé-  
hez, mint amilyenek például a szállítás, a takarítás, a karbantartás, a nyomtatás stb. E  
feladatok ellátását ugyanis alvállalkozókkal is meg lehet oldani, ezeket tehát *out-*  
*sourcingolni* lehet. A nem alapvető tevékenységek kihelyezése révén csökkenthettük az  
állandó költségeket, miközben ezzel párhuzamosan minimalizálhattuk a veszteségeket  
a kulcsfontosságú szakmákban és tudásterületeken. Végül, a legnehezebb feladat an-  
nak meghatározása volt, hogy mely pozíciókat, feladatköröket lehet összevonni. Ennek  
érdekében a cég arra kérte a menedzsereket és az alkalmazottakat, hogy minden pozí-  
cióra állapítsák meg a felelősségeket és a feladatokat. Akik ezzel nem tudtak azonosul-  
ni, azokat el kellett bocsátani. A feladat végrehajtása együttműködést és aktív részvé-  
telt kívánt a menedzserektől. Hát ez elég fájdalmas folyamat volt, többen is haragudtak  
a humánerőforrás-menedzserre.” (Gyógyszeripari cég igazgatója.)

A racionális kalkuláció szabályainak érvényesítése a vállalati foglalkoztatáspolitiká-  
kában már csak azért sem volt könnyű feladat a menedzserek számára, mert az  
effajta gyakorlatnak nem voltak hagyományai.

„Fel kell állítanunk egy rangsort a foglalkoztatottak létszámára vonatkozóan. Mi ugyan-  
is csak 90 napig dolgozunk, és csak annyi embert szabad itt állandóra megtartani,  
amennyinek az egész évi munkáját biztosítani tudjuk, azokat akik be tudják tanítani az  
utcáról felvett munkaerőt. Szerintem ez volt a legnagyobb kihívás, hiszen ez teljesen új-  
fajta gondolkodásmódot kívánt. És hát azért azt borzasztóan nehéz megélni, hogy  
olyan igazgatónak, akinek eddig 300 beosztottja volt, most maradt 15(!). Ezt kellett  
megszervezni, kialakítani, ennek nem voltak hagyományai Magyarországon.” (Alföldi  
élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Sokan a vezetők közül inkább megszöktek a „hentesmunka” elől, de akik vál-  
lalták, azoknak is okozott néhány álmatlan éjszakát.

„Az a vezérigazgató, aki a cég privatizációja idején volt a vezérigazgató, tulajdonképpen  
azért ment el a cégtől, mert szorosan kötődött a párthoz, és igazából nem merté vállalni  
azt a »hentesmunkát«, amit egy ilyen átszervezés kapcsán végig kellett csinálni. (...) A  
gondok igazából akkor jelentkeztek, amikor itt a kemény átszervezések voltak, illetve  
amikor a nagyarányú elbocsátások történtek. Akkoriban bizony súlyos, halálos fenyege-  
tések kaptam. Úgyhogy egy hónapig pisztollyal felszerelt biztonsági őrök őriztek. Ezt  
végigéltem én is, és a családom is. A kislányomat is őrizték, mert több halálos fenyege-  
tést kaptam. Hát végig kell gondolni, hogy milyen lehetett a helyzet akkor itt az átszer-  
vezés idején, amikor 3000 emberből 1800 embert kellett elbocsátani, és négy gyárat meg  
kellett szüntetni.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Különösen nehéz helyzet elé állította a vezetőket az, amikor nem a gyengé-  
ben teljesítőktől, hanem a kifogástalan munkát végzőktől kellett megválniuk.

„Azzal, hogy ha egy adott részleg megszűnik, akkor onnan el kell küldeni öt embert, tel-  
jesen egyetértettem. De ebben az volt a borzasztó, hogy tudtam, hogy akit onnan elküld-

tünk, szakmailag használható lett volna egyéb dologban. A mai magyar viszonyok között azonban nem lehet megtenni azt, hogy ha valakit, aki korábban osztályvezetői munkakörben dolgozott, csoportvezetőnek tesszük meg. Ezt nem lehet megtenni, bár lehet, hogy az illető elvállalta volna. Nagyon sok olyan embert küldtünk el, aki megérdemelte volna, hogy maradjon – de csak alacsonyabb beosztásban maradhattak volna. A megmaradt kollégákban ez mély nyomot hagyott.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

### A verzatil munkaerő

Világszerte jelentős változásokat tapasztalhatunk a korábbiakhoz képest a munkavállalók szakértelmében és – azzal szoros összefüggésben – képzettségében, illetve képzésében is. A gyorsan változó piac rugalmas foglalkoztatási viszonyokat, a rugalmas foglalkoztatás pedig gyorsan alkalmazkodó, verzatil munkaerőt<sup>1</sup> követel, olyant, aki sokféle képességgel és szakismerettel rendelkezik. Vége az egyenes vonalú szakmai karriereknek, senki sem készíthet hosszú távú karrierterveket, s a portfólióélet<sup>2</sup> válik jellemzővé (*Broadfoot* [1998] 451. o.). A verzatil munkaerő nemcsak sokoldalú, sokféle szaktudással és naprakész szakismeretekkel rendelkezik, hanem egyidejűleg képes a csoportmunkára, az interaktív kommunikációra is, valamint azt is tudja: hogyan kell az ismereteket elsajátítani, amelyek az új tudás és az innováció állandó áramának kialakításához kellenek (*Sweeney* [1996]).

Ez viszonylag magas szintű általános képzettséget és állandó tanulást követel a munkaerő minden válfajától. Az eleinte a hazai átlagnál jobban fizető vegyes vállalatok képesek voltak megszerezni az ilyen típusú jó minőségű munkaerőt.

„– Mi a felvételeknél magasra állítottuk a mércét. Kiválogattuk az embereket. Még azt is megnéztük, hogy ki kerül a gyártósorra. Nem volt olyan ember, akinek nem volt legalább középiskolai végzettsége. Kevés olyan ember akadt a felvettek közül, akinek csak egy szakmája volt.”

„– Amit a gyártósoron végeznek, az betanított munka?”

„– Nem. Magasabb színvonalú, mint a betanított munka. 50-60 százalékban rutintevékenység, de ha leáll a sor, akkor az ott dolgozóknak önállóan kell cselekedniük. Kevesen vannak, az egyik soron hárman, a másikon öten. Meg kell találniuk, hogy hol a hiba. Különösen éjszakai műszakban fontos ez, amikor nincs itt senki rajtuk kívül.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

<sup>1</sup> A verzatil munkaerő elemi előfeltétele az olyan oktatási és szakképzési rendszer, amely technológiai orientációját tekintve a sokoldalúság kialakítására helyezi a hangsúlyt. Egy-egy szűkebb szakmán belül is a professzionális oktatásnak a sokoldalú szakképzés koncepciójára kell épülnie, amely képessé teszi a munkaerőt a teljes folyamat megértésére. A magyar szakoktatási rendszer – tudásunk szerint – már elmozdult ebben az irányban, a felsőoktatásban azonban még mindig a szétaprózottság, a szűk specializáció jellemző. Az egyetemi tanterveken egyelőre még nem látjuk nyomát annak, hogy az oktatás irányítói megértették volna, hogy mit is jelent a verzatil munkaerő.

<sup>2</sup> Lásd erről részletesen *Szabó* [1999].

Egy kicsit meglepett bennünket, hogy munkaerő sokoldalú képzettségének trendje milyen gyorsan begyűrűzött a Magyarországon működő vegyes vállalatokba, és mennyire elterjedt gyakorlat máris a verzatil munkaerő alkalmazása a cégeknél. Vizsgált mintánkban a médiacég munkatársai viszik a pálmát – ötféle szakmai tudást kellett viszonylag rövid idő alatt elsajátítaniuk.

„Azt mondhatnánk, hogy a munkatársaink egy-két évenként tanultak meg egy új szakmát. Ez különleges kihívás, mert én azt a rendszert vezettem be, hogy minden kollégának minden szakterülethez értenie kell. Régen egy újságírónak mi volt a dolga? Cikket írt. Felvette az információt, és abból készített egy kéziratot. Ezzel a maga részéről be is volt fejezve a dolog. A kéziratot átadta a szerkesztőnek, a szerkesztő átadta a nyomdának, és így tovább. Ma mi egy újságíró dolga? Először is, nincs is nálunk újságíró! Ma egy újságíró a következő dolgokat csinálja: ugyanúgy felveszi az információt, mint korábban. Utána ezt beviszi a számítógépbe. Minden egyes kolléga emellett rendszeresen komplett újságoldalakat szerkeszt, tehát ellátja a hagyományos szerkesztői-tördelői feladatokat is. Már nincsenek fotósok sem, tehát mindenki készít nálunk sajtófotókat is. Tehát az újságíró fotós is egyben. De ugye közben beindult az újság on-line változata is, és abban is dolgozik. Tehát eddig öt szakmáról beszélünk. Neki ezt mind meg kellett tanulnia. Az emberek is alkalmazkodnak ehhez. Tudják, hogy két-három évenként váltaniuk kell. Akik ehhez nem akartak, vagy nem tudtak alkalmazkodni, már nincsenek itt.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A piaci ingadozások nagy amplitúdója azt követeli a cégektől, hogy csak olyan dolgozókat tartsanak, akik többféle feladatot is képesek ellátni. Egyszer abból a termékből, máskor amabból kíván többet a piac, egyszer az egyik gép, máskor a másik terhelése nagyobb. Ha azokban az időszakokban, amikor épp mérséklődik az igény egy adott gép által kibocsátott termék iránt, mindannyiszor állásidőt fizetnének az ott dolgozónak, aligha tudnának a cégek versenyképesek maradni. Amint az a következő interjúból kiderül, állásidőről szó sincs, a kapacitásingadozások problémáját verzatil munkaerővel oldják meg.

„– Gyakran előfordul, hogy a dolgozókat cserélgetik, új gépekre teszik?”

„– Igen. Nekem érdekem az, nekem az a jó, ha a dolgozóim minél több gépen tudnak dolgozni. Sokféle termékünk van, sokféle feldolgozó gépünk van, és nagyon eltérő az egyes gépek terhelése egy adott időpillanatban. Nálunk nem úgy van, hogy minden gépen »ül« egy ember. Hanem van *X* ember, és úgy igyekszem őket tanítani, illetve taníttatni esetleg, hogy bármilyen szituációban »üzemképes« legyek, hogy többféle gépen is tudjanak dolgozni szükség esetén. Az a jó, ha a dolgozó több géphez is ért. A 70 dolgozónak körülbelül 20 százaléka olyan, akit bármilyen gépre rá lehet tenni.” (Műanyagfeldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

A verzatil munkaerő jelensége a mintákban teljesen általános. A munkaerő sokoldalúságának két-három, néha több szakmának a megkövetelését többnyire – amint az már az „egy sajtómunkást vesz, ötöt kap” esetből is kiderült – a *költségmegtakarítás*, a hatékonyság szempontja motiválja.

„– Vannak itt nálunk olyan munkakörök, hogy egy ember két munkakört lát el. Mert például a számítástechnikusunk egyúttal műszaki fejlesztő is...”

„– Hogyan tanulták meg, hogy a másik kolléga munkáját is ellássák, ha arra szükség van?”

„– Nálunk egy szobában két ember van. S elvárás az, hogy az a két ember, akik egy szobában ülnek egymással szemben, ismerje egymás feladatait, mind a kettőnek el kell tudni látnia a másik munkáját is. Ott ülnek egymással szemben, látják nap mint nap azt, hogy mit csinál a másik, s végül is így meg tudják tanulni egymástól a tudnivalókat. Nálam nagyon jó kis gárda dogozik. Nincs fluktuáció. A gazdasági osztály hat főből áll velem együtt. Itt viszonylag régi gárda van. Tehát nem úgy volt, hogy mindig új és még újabb kollégák jöttek. Hanem úgy, hogy ahogyan nőttek a feladatok, úgy fejlődtek az itteni kollégák. Az új feladatokhoz nekik fel kellett nőni, és ez sikerült is, nem kellett megválni senkitől. Tehát nem küldtünk el senkit.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

„– Új embert csak akkor veszünk fel, ha minőségi cserét hajtunk véget. Felveszünk például egy új hegesztőt, aki legalább még öt másik dolgot tud. De ehhez el kell bocsátani valakit a régiek közül, aki esetleg nem ennyire használható.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Némely cégnél a munkaerő verzatillá válását egy-egy válsághelyzet megoldása motiválta. Ahelyett, hogy elbocsátanák a munkaerőt, az alkalmazott inkább *megtanul* még valamit, amivel hasznossá teheti magát az új helyzetben is. Így a cégek két, sőt, három legyet ütnek egy csapásra: 1. megtakarítják az elbocsátással járó bonyodalmakat és költségeket; 2. megtakarítják az új munkaerő felvételét követő betanítási szakaszt, jelentősen csökkentik a munkahely-specifikus hallgatólagos tudás elsajátításának időigényét; 3. megtakarítják magát az új munkaerőt.

### A hagyományos munkaviszonyok fellazulása

Nemcsak a munkatársakat mozgatják rugalmasan a cégen belül, hogy a munkavállalókat és a feladatokat összeigazítsák, hanem a munkaviszony mint olyan is rugalmassá válik. Logikailag is belátható, hogy a rugalmas termelés nem férhet össze a hagyományos nyolcórás, állandó foglalkozatással, még kevésbé az élethossziglan tartó munkaviszonnyal. Az életfogytiglan tartó munkaviszonnyal és az évtizedekre kialakított stabil munkafeltételeknek – úgy tűnik – lassan lejár az idejük.<sup>3</sup> Az atipikus foglalkoztatás vagy – az angolszász terminológia szerint – a *feltételes foglalkoztatás* mind szélesebb munkavállalói kört fog át.

„Tágabb értelemben, minden foglalkoztatás feltételekhez kötött. Szűkebb értelemben

<sup>3</sup> Becslések szerint az 1980-as évek közepe óta az Egyesült Államokban körülbelül minden ötödik új állás a feltételes vagy ideiglenes munkalehetőségek valamilyen formája (*Cappelli és szerzőtársai* ([1997])).

azonban azokat a munkavállalási formákat tekintik feltételes munkának (*contingent work*), amelyeknél a foglalkoztatás bizonytalan és nem biztonságos.” (*Wiens–Tuers* [2001] 46. o.) „Feltételes munka az a munkavégzés, amelyben az egyénnek sem explicit, sem implicit szerződése nincs hosszú távú foglalkoztatásra. Feltételes munkások tehát azok az egyének, akiknek a munkája ideiglenes, és nem várható, hogy folytatása lesz.” (*Hipple* [2001] 4. o.)<sup>4</sup>

A rugalmasságnak köszönhetően a humántőke-beruházások a vállalatban egyre inkább a portfólióberuházások jegyeit öltik magukra (*Foote–Folta* [2003]). A termelőberuházásokat – bennük a munkaerővel kapcsolatosakat – korábban éppen az különböztette meg a pénzügyi befektetésektől, hogy míg a pénzügyi befektetések visszafordíthatók voltak, és alacsony tranzakciós költségekkel jártak, addig a termelőberuházások hosszú távú, visszafordíthatatlan elkötelezettséget jelentettek, és igen magas tranzakciós költségek társultak hozzájuk. Ez utóbbi vonások stabilitást adtak a termelésnek, ami egyben a foglalkoztatás stabilitását is jelentette. Manapság ezzel szemben a foglalkoztatási döntések kezdenek hasonlítani a pénzügyi tranzakciók esetében megszokott választáshoz. Az információs gazdaságban a termelővállalatok arra törekednek, hogy az eredetileg vissza nem fordítható humántőke-beruházásaikat visszafordíthatókká tegyék, a tartós elkötelezettséggel együtt járó magas tranzakciós költségeket a különféle feltételes foglalkoztatási formák kialakításával lefaragják.

„Számos cég azzal válaszol az ilyen kihívásokra, hogy a bizonytalanságból eredő vállalkozói kockázatok nagy részét megpróbálja a munkavállalókra hárítani. Gyakori, gyors válaszként adott szokásos megoldás ilyenkor a vállalati méret csökkentése, a »karcú az, ami gép« (*lean, mean machine*) jelszó jegyében. A munkapiac merevsége és a munkahely implicit biztonsága hamar megszűnik, amint a piaci erők a rugalmasabb munkapiaci formák felé fordulnak. Alacsonyabb költségek és nagyobb rugalmasság elérésére az üzleti világ gyakran alkalmaz részmunkaidős dolgozókat és nem szabványos munkavállalási formákat. A strukturális változások dolgozókat érintő legfőbb következménye a hosszan tartó, biztonságos munkahelyek számának zsugorodása (*Wiens–Tuers* [2001] 45. o.).

A magyarországi vegyes vállalatok esetében is érvényesül a világtrend: az atipikus munkavállalók aránya folyamatosan nő a – szabadsággal, társadalombiztosítással, szakszervezeti védelemmel rendelkező – hagyományos nyolcórás foglalkoztatottakhoz képest. A szezonhoz, az éppen aktuális feladatokhoz igazodó, úgynevezett alkalmi (*contingent*) foglalkoztatás – kölcsönzött munkások felvétele, szerződött dolgozók ideiglenes alkalmazása – az általunk vizsgált cégek többségében bevett szokássá vált.

<sup>4</sup> Magyarul inkább atipikus foglalkoztatottaknak nevezik a munkaerő-állomány eme gyorsan növekvő részét (*Laky* [1998]).



„– Gyártási csúcsok idején (...) béreembereket szoktunk felvenni.”  
 „– Mit jelent az, hogy »béremler«? Bérelt ember?”  
 „– Igen. Különböző cégek, vállalkozók felvesznek embereket, és mi ezektől a cégektől béreljük az embereket. Ezek az emberek meghatározott óradíjért dolgoznak itt. Mi csak a munkát adjuk, de semmi közünk sincs hozzájuk, mert ők egy másik cég alkalmazottjai.”  
 „– Mindig tudnak olyan »béremlereket« venni, akik képzettségük, szakmájuk tekintetében pontosan megfelelnek annak, amelyet Önök keresnek?”  
 „– A bérelt embereknél igen. Az újak felvételénél nem vagyunk jó helyzetben. A jó szakembereket (...) nem tudjuk jól megfizetni. (...) A béremlereknél pedig az a helyzet, hogy a vállalkozónak megmondjuk, hogy két ilyen, három amolyan szakembert kérünk, és általában azt kapjuk, amit kérünk. Ezzel nincs gond.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Az ideiglenes foglalkoztatott – például a kölcsönzött (interjúalanyunk szóhasználatával: béremler) vagy szerződő cégben foglalkoztatott – munkaerő<sup>5</sup> összehasonlíthatatlanul gazdaságosabb az állandó foglalkoztatottnál. A tulajdonképpeni munkaadó megtakaríthatja az adminisztrációt, a válogatást, de még a képzések vagy átképzések költségeit is. Ezek tetemes részét a munkaerő-kölcsönző vagy a szerződő cég állja, és csak igen kis részben hárul az ideiglenes megoldásokat választó vállalatra. Mentésül továbbá a munkaerő leépítésével kapcsolatos kiadásoktól (például végkielégítés fizetése alól), valamint a munkavállalóval kapcsolatos bizonytalanságok (betegség, családi körülmények megváltozása) gondjai és többletköltségei alól is. Az sem mellékes, hogy ily módon elkerülheti az aszimmetrikus információkból adódó hibás döntéseket a munkaerő minőségét illetően.

Minél érzékenyebb lesz a termelés, azaz minél fontosabb a munkáltató számára a munkavállaló minősége, annál nagyobb a jelentősége annak a lehetőségnek, hogy a munkáltató először kipróbálja a munkavállalót, s csak akkor alkalmazza véglegesen, ha ideiglenes munkásként már bizonyított. Ez világlik ki a következő interjúból is:

„Van egy törzslétszámunk, amivel télen dolgozunk. Amikor nyáron megnő a termékünkre a kereslet, akkor szerződött embereket veszünk fel, vagy az utcáról, vagy a munkaügyi központokon keresztül. Nagy részük nyolc osztályt végzett vagy szakmunkás, esetleg munkanélküli. Erre a munkára nekik általában semmiféle képzettségük nincsen. Itt látják először ezeket a gépeket, itt tanulják meg, hogy mit kell csinálni. Mindig a legegyszerűbb feladattal kezdik, és azt két-három nap alatt be kell tanulniuk. Két-három hét után, aki közülük jól dolgozik, azt áttesszük egy kicsit bonyolultabb gépre. Gyakorlatilag a régi dolgozók tanítják be őket. S amikor a szezonnak vége van, akkor gyakran előfordul, hogy az új ember három hónap után sokkal jobban dolgozik, mint néhány régi. S ilyenkor szoktunk minőségi cseréket végrehajtani.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezető.)

<sup>5</sup> A kölcsönzött munkaerő a munkaerő-kölcsönző cégekkel áll jogviszonyban, s fizetést is tőlük kap. A munkaerő-kölcsönzők által foglalkoztatottak abban különböznek a szerződő vállalatok által biztosított alkalmi dolgozóktól, hogy nem egy meghatározott megrendelő cégnél dolgoznak, hanem bárkinél, aki éppen kikölcsönzi őket.

A szezonális foglalkoztatás egy sajátos változatáról hallottunk a médiavállalat menedzserétől.

„Ez olyan rendszer, mint amilyen a színháznál is van, ahol egy szezonra szerződtenek valakit, és aztán a szezon végén minősítik az illetőt, és eldöntik, hogy megújítják-e a szerződését, vagy sem. Nálunk állásban nincsenek újságírók. Akik nálunk állásban vannak, azok szerkesztők, de persze ők is írnak cikkeket. Azokat, akik kizárólag csak cikkeket írnak, szerződéssel dolgoztatjuk, tehát tulajdonképpen cikkeket veszünk tőlük.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Az ideiglenes munkaviszonyt – mint amelyet például a fentebbi esetben láttunk – már talán nem helyes munkaviszonynak nevezni, inkább eladó–vevő viszonyként aposztrofálhatjuk azt. A munkavállaló ugyanis nem a munkáját, sokkal inkább a munkája termékét adja el, még akkor is, ha az sok esetben inkább szolgáltatás, mint termék. A feltételesen foglalkoztatottak (bennük a kölcsönmunkaerők) háromféle értelemben is növelik a foglalkoztatás rugalmasságát: egyrészt lehetővé teszik az *időbeli rugalmasságot*, azaz a gyors alkalmazkodást a vállalati munkaerőigények napi, szezonális és ciklikus ingadozásaihoz; másrészt előmozdítják a *funkcionális rugalmasságot*, vagyis módot adnak arra, hogy a cégek bizonyos képességeket és speciális szaktudást szelektív és nem folytonos jelleggel vegyenek igénybe. Harmadrészt, a feltételes foglalkoztatás terjedése fokozza a rugalmasabb szabályozás iránti igényeket (ami Magyarországon talán még az előbbieknél is jelentősebb motiváció).<sup>6</sup> A hagyományos munkaviszony merev szabályainak liberalizálása, elavult intézményeinek lebontása teremt lehetőséget arra, hogy a vállalatok megfeleljenek a kor parancsának: az informatizált gazdaság kihívásainak (vö. *Theodore-Peck* [2002] 469. o.).

A feltételes foglalkoztatásnak megvannak persze a maga negatívumai is. A negatívumok elsősorban a munkavállaló oldalán érzékelhetők. A feltételesen foglalkoztatott dolgozók az esetek többségében nem élvezhetik a munkáltató által nyújtott egészségügyi és nyugdíjazási programok előnyeit. Akármennyit is dolgoznak a feltételes munkások, a cég számára, mindig „külsők” maradnak (*Foote-Folta* [2003]). A feltételes foglalkoztatottak jelenléte általában nagyobb áldozatokra készíti az állandó foglalkoztatottakat, mivel féltik munkahelyüket, szinte bármit megtesznek megtartására. Ebbe beleértendő az is, hogy bármenntit hajlandók dolgozni és bármikor, majdnem korlátlanul rendelkezésre állnak. Ez a helyzet a munkaintenzitás növeléséhez vezet.

A feltételes foglalkoztatásnak a munkáltatók szemszögéből nézve is vannak negatívumai. A feltételesen foglalkoztatott dolgozók jelenléte az állandó munka-

<sup>6</sup> Magyarországon ezt nagyon is jól ismerjük a múltból, amikor a különféle tsz-melléküzemágak a nagyvállalatoknak kölcsönöztek ki egész brigádokat, hogy ily módon kerülhessék ki a nagyvállalatokra vonatkozó merev munkaügyi és bérszabályozást.

vállalók között negatívan hat az utóbbiak céghűségére, s az ideiglenes foglalkoztatás alacsonyabb termelékenységhez is vezethet. Paradox hatásként az atipikus foglalkoztatási viszonyok bővülésével a vállalati hatalmi viszonyok és fegyelmezési eszközök is bizonytalanabbá válnak. Mivel a feltételes foglalkoztatott „külső”, a belső rendszabályok nem feltétlenül érvényesíthetők vele szemben.

Ha az egész társadalomra gyakorolt hatást tekintjük, a negatívumok még erősebben kiütözköznek. A munkaviszonyok fellazításával a bérmunka által közvetített *társadalmi összetartozás érzése* fellazul. A relatíve biztos és privilegizált foglalkoztatottak és a marginális helyzetű foglalkoztatottak közötti megosztottság erősödésével egyfajta „szociális apartheid” alakul ki. A feltételes munka is több terhet hárít a társadalomra, illetve az állami büdzsére, mint a hagyományos foglalkoztatás, amelyben szélesek a vállalati juttatások is, s az államnak jönszerivel csak azokat kell kiegészítenie.

### **A munkaintenzitás növekedése, avagy az új időszemlélet**

A vállalatok nemcsak azért takarékoskodnak a felhasznált munkaidővel, hogy csak annyi és csak olyan munkaerőt alkalmaznak, amilyen és amennyi éppen szükséges, hanem azért is, hogy a munkahelyen mindenkinek, minden percben dolgoznia kell. Sőt – elsősorban a vezetőknek – még a hivatalos munkaidőn túl is demonstrálniuk kell lojalitását a munkáltatójához! Interjúalanyaink majd mindegyike arról számolt be, hogy neki személyesen, de munkatársainak is egyre több a munkájuk.

„Az én területemen 1990 körül több mint húsz mérnök dolgozott, most pedig öt. De az is igaz, hogy az én témámban hullámzások vannak. Ha egy nagyobb projektet nyerünk, akkor »csúcs« van a munkában. Bár vannak olyan időszakok is, amikor kevesebb a munka. Ilyenkor jobban tudunk figyelni a bonyolultabb igények kielégítésére.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

„Alapvetően megváltozott minden. Ezt a szakmát úgy, ahogy 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 munka felpörgetése, a munkaintenzitás növekedése korántsem csak a médiacégekre jellemző. Az interjúk azt a vélekedést igazolták, amit már többen is megfogalmaztak korábban: a munkatermelékenység hivatalosan kimutatott növekedése részben a *munkaintenzitás* növekedésére vezethető vissza. Ez annak ellenére így van, hogy a hazai közgazdaságtanban már régóta kiment a divatból a munkaintenzitás fogalma.

„A privatizáció előtt, amikor még sokan dolgoztak egy-egy munkahelyen, valóban arra vártak az emberek, hogy a másik majd csak megcsinálja ezt vagy azt a feladatot. De most sokkal kevesebben vagyunk. Öt-hat, de tényleg öt-hat ember leegyszerűsített munkáját esetleg elvégzi egyetlen egy. De akkor mit csinált korábban az öt-hat ember? Most egy pár embernek kell ugyanezt a munkát elvégeznie, és határidőre. A kereskedelemben is teljesítménykényszer van. Ha telefonál a vevő, hogy hol van már az áru, azonnal utána kell nézmem, és felhívni őt, hogy a szállító már a »kertek alatt van«. Tehát itt nincs az, hogy majd holnap csomagolom, s majd holnapután viszem. Az emberanyag is ennek megfelelően alakul. Most már csak a hozzáértők, a tapasztaltak számíthatnak munkára. Mára már csak ilyenek maradunk itt.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

A munka besűrítését, másfélszer, kétszer, sőt olykor háromszor annyi ténylegesen elvégzett munka belezsúfolását az adott munkaidőbe a magunk részéről egyáltalán nem tartjuk sem egyértelműen jónak, sem pedig egyértelműen biztatónak. Annak ellenére így ítéljük meg ezt a trendet, hogy interjúalanyaink megbékéltek a munkaintenzitás és a munkaidő növekedésével, mi több, egyesek büszkék is rá.

„Hirtelen nagyon-nagyon sok feladatunk lett az indulásnál. Akkoriban ismeretlen fogalom volt a munkaidő vége, egybefolytak a napok, a hetek. Ezekre az időkre azonban nagyon kellemesen emlékszünk vissza, s sokszor csodálkozunk is magunkon, hogy milyen szépen megoldottunk mindent.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Nemcsak a munkaintenzitás nőtt, hanem sok munkavállaló számára a *munkaidő* is meghosszabbodott. Természetesen az ilyen értelemben vett rugalmas munkaidő nem a gép mellett dolgozó munkásoknál tipikus (bár a sajtóban néha ilyen eseteket is lehet olvasni), interjúink szerint ez a jelenség inkább a fémhővezető dolgozókra és a menedzserekre vonatkozik.

„Az én területemen jelenleg 18 ember dolgozik, de a privatizáció idején még 30 ember látta el ezeket a feladatokat. (...) Akik maradtak, hozzászoktak a tízórás(!) munkanaphoz. Amikor tízórányi munkánk van, akkor azt nem hagyhatjuk csak úgy félbe, azt meg kell csinálni. (...) Már nem is kell mondanom, hogy tovább kell benn maradni, amikor például a negyedéves mérleget zárjuk. Mindenki tudja, hogy ilyenkor esetleg este tíz óraker fog hazamenni, s a családi dolgokat akkor otthon a reggeli órákban intézi el. Az embereket nem kellett erre kényszeríteni, mindenki megértette. Ebben talán az is benne van, hogy az emberek félnek attól, hogy esetleg elvesztik a munkájukat.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég adminisztrációs és logisztikai igazgatója.)

Mint arra az üzleti kultúrákkal foglalkozó 10. fejezetben majd részletesebben is kitérünk, minden kultúrában másként értékelik, másként használják, és másként értelmezik az időt. De az időszemlélet még ugyanabban a kultúrában is változik. Interjúinkból az derül ki, hogy a „patópálságnak” ezen a tájon is beal-

konyult, vége a „helyi időszámításnak”, és a tempót már a *globális időmérő szerkezetek* kezdik diktálni.

„– A piac hajtja a termékfejlesztést. Nem az új termék kopog a piacon, hanem a piaci igények hajtják az új termékfejlesztést. Ha tehát a piacon van egy »lyuk«, amit azonnal ki kell elégíteni, akkor iszonyatos sebességgel kell terméket fejleszteni. Előfordul, hogy többféle munkát, projektet kell egyidejűleg vinni.”

„– Hogyan emésztik meg, hogyan élik meg Önök ezt az állandó sürgetést?”

„– Igazából ez nem jelent frusztrációt számunkra. Éppen azért nem, mert most legalább van munka. És az azért motiválja az embereket, hogy igenis van jó munka. Ezt megpróbáljuk rendesen megfizetni, amennyire bírjuk. Tehát érezhető az, hogy a jó munka hatására az emberek jobban is keresnek, jobban is élnek, nagyobb az egzisztenciális biztonságuk. De ezt meg kell tanulniuk, hogy igenis egyszerre több dolgon kell a kezünket tartani, és vannak olyan hirtelen prioritásváltozások, amiknek egyszerűen meg kell tudni felelni.” (Műanyagipari kutató ügyvezető igazgatója.)

Interjúinkból azt szűrtük le, hogy – legalábbis az általunk vizsgált vállalatoknál – az időszemlélet, az idővel való bánásmód manapság már nem diagonálisan elmentéses a fejlett országok cégeiben tapasztalhatóval. A gyors váltás eléggé meglepő, hiszen az – amint azt a Kultúrák találkozása a vegyes vállalatban című fejezetben is hangsúlyozzuk, az idő kultúránk stabil kerete, időszemléletünket tehát egyáltalán nem könnyű átalakítani. De nem az idő újfajta kezelése az egyetlen kihívás, amivel a vegyes vállalatok magyar vezetőinek meg kell küzdeniük.

### **Nagy váltások – személyes kihívások**

Nemcsak a munkaidő hossza és a munka mennyisége nőtt, hanem minőségi-tartalmi értelemben is intenzívebb lett a munka, többet kellett tanulnia a vállalati embereknek ahhoz, hogy feladataikat el tudják látni. Már csak azért is jobban igénybe veszik őket, mert igen gyakran olyan feladatokat rónak ki rájuk, amilyeneket korábban sohasem láttak el.

„A legnagyobb kihívás számomra maga a privatizáció volt. Tőkeértékelést kellett csinálni, ami számomra azelőtt teljesen ismeretlen volt. Rendszerváltás idején a gondolkodásmódnak is át kell alakulnia. Hirtelen nagyon sok információ kellett, és ezért át kellett alakítanunk a számviteli rendszerünket. És én bizonyítani akartam, hogy miért is jöttem ehhez a céghez dolgozni. Olyan rendszert akartam létrehozni, amellyel a francia tulajdonos számviteli információk iránti valamennyi igényét ki lehet elégíteni. Számomra ez volt az első igazi kihívás. Azután végül egy-két hét alatt bevittük az adatokat a (számítógépes) rendszerbe. Akkoriban, 1990-ben, még nagyon sok ember félt a komputertől. Ez rossz érzés volt. Volt akkoriban egy munkatársam, akinek valamilyen idegi problémái voltak. Mások szóltak, hogy ne kérjem tőle, hogy a számítógépen dolgozzon, mert szinte félt tőle, a szeme bepirosodott, amikor a gép elé ült. Én csak arra koncentráltam, hogy a

rendszerünk átalakítását meg kell csinálni, és közben nem vettem észre, hogy ilyen problémák is vannak. Elég nehéz helyzet volt. De nem lehetett már tovább fenntartani a papíralapú régi nyilvántartási rendszert, nagyon sok információra volt szükség és gyorsan.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég adminisztrációs és logisztikai igazgatója.)

Nehéz elképzelni, hogy mindez a kínlódás, frusztráció, tanulás ne hozzon eredményt. Az eredményekhez kapcsolható emberi ráfordítások azonban az interjúk tanúsága szerint igen nagyok.

„Nálunk kifejezetten jó érzés volt tanulni, hiszen ez volt az első vegyes vállalat a környéken. Mindenki egy kicsit jóleső érzéssel vett részt a tanulási folyamatban. Ennek köszönhetően, hogy túléltek az első három évet, hogy együtt maradt a csapat. De láttuk, hogy van remény, hogy ez egy jó vállalat lesz. Volt, hogy napi 10-12 órával értük el, hogy átvészeljük a nehéz időket, de ma már úgy látjuk, hogy megérte. (...) A sikerélmény nagyon összerázta a csapatot. Reggel héttől este hétig itt voltunk benn. Igaz, most is sokszor késő estig dolgozunk. De akkor végképp nem nézte senki se a munkaidő végét.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

A digitális korszakban, a *just in time* világában igazán gyorsnak csak az azonnali reakció, a *real time* válasz minősül. A tempót ehhez kell igazítani! Hogy ezt az ütemet fel tudják venni, interjúalanyaink keserves tanulási folyamaton mentek keresztül az elmúlt 10-12 év során. Akik nem szöktek meg (és nem is küldték el őket), hanem megszoktak, s be tudtak illeszkedni a korábbinál sokkal sebesebb pörgésre állított termelés világába, minden kínlódás ellenére általában pozitívan értékelik a változásokat.

„Mindenki tudta, hogy a túlélésért folyik a küzdelem. És mindenki tudta, hogy ha nincs más munka, csak ez, akkor ezt kell megtanulni, és ezt a terméket kell megfelelő minőségben termelni, mert különben bezárhatjuk a gyárat. Gondok azért akadtak. Ez más jellegű munka volt, mint amelyet korábban csináltunk. Egyszóval, ez más jellegű technológia volt, mint a régi. És ezt az új technológiát meg kellett tanítani, meg kellett tanulni. Nagyon sokat kellett az emberekkel foglalkozni, de ebben ők is partnerek voltak, mert ők is azt akarták, hogy legyen munkájuk.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Egon Friedell bécsi kultúrtörténész szerint „... mindenütt, ahol valami új keletkezik, betegség van jelen. A betegség állapotában minden ember tanul. A beteg szervezet nyugtalanabb, és ezért mohóbb a tanulásra. A veszély állandó szorításában és szomszédságában él, ezért merészebb, többre vállalkozó. Minden betegség üzemzavar a szervezetben. De csak a nagyon külsőséges szemlélet fogja az üzemzavar fogalmát minden további nélkül a kártékony dolgok közé sorolni. Az eddigi egyensúly megingásait egyáltalán nem lehet mindig az ártalmas jelenségek közé számítani, inkább az világos, hogy minden *termékeny újítás*, minden jótékony újjáalakulás csak »összeomlás« útján jöhet létre” (Friedell [1993] 91. o. – kiemelés tőlünk: Sz. K.–K. É.). A vegyes vállalatokban felvett interjúk a

humántőke átalakulásáról messzemenően alátámasztják Friedell szavainak igazát. Az emberi tőke átmentése a hagyományos szocialista vállalat világából a vegyes vállalatok világába alapvető szemléletváltással jár. A szocialista szemlélet és munkavállalói attitűd felülírása azonban a legtöbb interjúalanyunk szerint korántsem egyszerű folyamat.

„Változik azért a gondolkodásmód, csak borzasztó lassan. Lényegesen lassabban annál, mint ahogyan azt azok az emberek gondolják, akik nem itt élnek az egyszerű munkások között. Mert Budapesten, a Széchenyi téren vagy a Szabadság téren ezt nem lehet érzékelni! Csak itt lehet ezt érzékelni, itt nálunk, lenn a műhelyben a Józsi bácsinál. Józsi bácsi nem érti az új dolgokat, nem érti a politikát, nem ért semmit. Azt mondja, hogy ő egy dolgot tud, mégpedig azt, hogy kevés a fizetése, és drága az élet. És még azt tudja, hogy neki 15 évvel ezelőtt jobb volt. Na, most akkor tessék neki megmagyarázni, hogy igen, de most más van. A Józsi bácsinál nincsen »de«.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Nem volt meglepetés számunkra, hogy a különböző emberek és a különböző cégek eltérő módon viszonyulnak a tanuláshoz. Interjúalanyaink egy része arról számol be, hogy derült égből villámcsapásként érték a változások, mások ellenben tudatosan készültek rájuk.

„Én személyesen örültem a privatizációnak, tudatosan készültem erre. A korábbi vállalatvezetéssel is elég jó kapcsolatom volt, lehetővé tették számomra, hogy különféle továbbképzésekre, tanfolyamokra járjak. Amikor már érezhető volt a rendszerváltás közeledése, elkezdtem tanulni a német nyelvet. Amikor végül is sor került a cég privatizációjára, már megvolt a nyelvvizsgám, s elég jól beszéltem németül. Úgyhogy, én kifejezetten örültem, hogy osztrákok lettek a tulajdonosok. Hát akkor még nem gondoltuk volna, hogy a piachoz való alkalmazkodás ennyire nehéz lesz, hogy már egy-két éven belül igen komoly konkurenciaharcra kell számítani.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

### **A munkahely szociális szerkezetének a megváltozása**

A sok tényező közül, amelyek radikálisan megváltoztak, a külföldi tulajdonos felbukkanásával, kiemelt figyelmet érdemel a *cégen belüli kapcsolatok* természetének az átalakulása. Úgy tűnt számunkra, hogy a munkahelyek ma már kevésbé töltik be a „második otthon” szerepét, ahol az ember biztonságban érzi magát, ahol mindig pontosan tudja, mi történik, kitől mit várhat. A munkahely ma sokkal inkább gazdasági, és sokkal kevésbé szociális intézmény, mint másfél évtizede volt.

„Manapság nagyon sok kollégánál lehet érezni azt, hogy nagyon komolyan veszi a munkahelyét. »Nem lehetek beteg«, »hátrányom lehet abból, ha nem túlórázom« – gyakran találkozom ilyen magatartással. Itt most már a munkaerőre van szükség. (...) Most pedig tényleg az van, hogy itt dolgozni kell. Nincs túl sok ember a cégnél, és nincs felesleges ember. Aki itt dolgozik a cégnél, arra szükség van.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A vezetők a feladatra koncentrálnak, és kevésbé tudnak figyelembe venni a vállalat szempontjaitól független emberi problémákat. Legtöbb helyen nem tudnak, de nem is nagyon akarnak ezekhez alkalmazkodni (csak egy éve van a nyugdíjig, most vált el éppen stb.). Bár kivételek természetesen akadnak. Az elmúlt évtized interjúalanyaink tanúsága szerint nagyon sok ember számára legalább annyira radikális élet- és munkamódváltással járt, mint annak idején az eredeti tőkefelhalmozás. A váltás nem volt önkéntes, történelmi földmozgások hatására ment végbe, és nagyon sokan csak annyit érzekelték belőle, hogy a régi, otthonos munkahely az öreg szakikkal nincs többé. Csakhogy a bekerítések helyett inkább „kikerítésről” lehet beszélni, hiszen a munkavállalókat e történelmi trendek kiszorították a nagyvállalatokból, s akik maradtak azok egy része is fél lábbal kívül van a gyárkapun. Amit azonban a munkavállalók munkahelyi klímában és értékekben vesztek, általában megnyerték tudásuk, foglalkoztathatóságuk növekedésében, ha egyáltalán van értelme ilyen összehasonlításokat tenni. Ez persze nem mindenkire áll.

A változások mélyen érintik a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolatokat. Pontosan és gyorsan kell egymást informálniuk. Kölcsönösen egymásra utaltak, egymástól tanulnak, egymást tanítják.

„– Közvetlenül csak néhány fő tartozik alá, de nekik további beosztottjaik vannak. Tágabban nézve, ennél a fővállalkozásnál néhány száz emberrel állok kapcsolatban.”

„– Hogyan tartja beosztottjaival a kapcsolatot?”

„– Mindennap találkozom velük, nem is egyszer, hanem sokszor mindennap találkozunk egymással, és ilyenkor mindig informáljuk egymást a fontosabb eseményekről. (...) Az én területemen többnyire fiatalabbak kollégák vannak, de akadnak köztünk olyanok is, akik már régebben dolgoznak itt a cégnél. (...) Van, amikor néhány szóból értjük egymást, és van, amikor le kell írni a tennivalókat. Ami nagyon fontos dolog, arról mindig készítünk emlékeztetőt. Előfordul, hogy ez fél oldal, de van, amikor több oldal terjedelmű.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

A kölcsönös tanulás feltétele a *bizalom* és a kötetlen emberi viszonyok. Ahhoz, hogy a cégekben zajló jelentős mennyiségű tanulás gyorsan végbemehessen, lazítani kell a munkaviszonyok hagyományos hierarchikus jellegén. Ez a nemzetközi tapasztalat (vö. *Kanter* [1996]), de ezt érzékeltük az interjúk során is. A vezető néha akkor tudja meg a legfontosabb dolgokat cége működéséről és az esetleges belső problémákról, amikor munkatársaival fehér asztal mellett beszélget. Ezek azonban csak akkor válnak a cég hasznára, ha a felmerült problémákat a menedzsment érdemben is megvitatja, és megkeresik rájuk a megoldásokat.

„– Az előbb már említettem, hogy a vállalatnál eléggé familiárisak a viszonyok. Nem hiszem, hogy ez nagyon fontos lenne, de itt az a jellemző, hogy a cégben dolgozó 600 ember tegezi egymást. Kivétel nélkül mindenki tegeződik. A munkások is tegezik a menedzsereket. Egyfajta őszinteség nyilvánul meg ebben.”

„– A raktári dolgozó is tegezi az igazgatót?”



„– Igen. Nem mondom, hogy a 18 évesek is tegezik őt, de ha ő tegezi a 18 éves fiatalat, akkor sincs csendőrpertu. Nem azt jelenti persze ez, hogy a kocsmában a munkás hátba veregeti az igazgatót. Tisztelik őt, de tegezik. Ez azt segíti elő, hogy könnyebben tudjanak egymással kommunikálni a munkatársak. Jó példa még a familiáris viszonyokra, hogy – ha nem is az egész üzemmel, de csoportvezetőig bezárólag – szoktunk tartani kötetlen megbeszéléseket. Ezek egy darabig megbeszélések, utána már teljesen laza baráti beszélgetések. A mostani igazgató ezeket még sokkal jobban szorgalmazza, mint a korábbi japán vezetés. Az ilyen megbeszélések alkalmával elfogyasztunk egy vacsorát, és egy pohár sört is megiszunk. Eszméletlen dolgok szoktak előjönni a fehér asztalnál. Ezeket aztán az igazgató napirendre tűzi a szűkebb menedzsmentben, hogy vizsgálják meg. Ez is egy módja annak, hogy rugalmasan tudjunk együttműködni, és ez mindig jellemző volt erre a cégre. Az is benne van ebben a dologban, hogy az emberek alulról felfelé azt fogadják el vezetőnek, akitől tudnak kapni valamit: irányítást, hasznos információt meg tanácsot. Ez teljesen független attól, hogy kinek mi a beosztása.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A fenti interjúrészlet egyértelműen arra utal, hogy a vezetőt – a tudásalapú gazdaság körülményeinek megfelelően – már nálunk is sok helyütt inkább „edzőként”, tanácsadóként kezelik, semmint ellentmondást nem tűrő ipari parancsnokként. Az edzők – akárcsak a sportban – nem egyszerűen csak kiosztják a feladatokat, hanem mutatják is a követendő mintákat. A tudásátadás rejtett dimenziói működnek, amikor a munkatársak vezetőiktől egyszerűen ellesik a magatartásmintákat és cselekvési rutinokat.

„Van itt egy-két fiatal kolléga is. Ők néhányszor már megjegyezték: irigylik tőlem azt, hogy felveszem a telefont, és telefonon keresztül is el tudok intézni valamit. A fiatal kollégának ez vagy nem is jut az eszébe, vagy nem meri megtenni azt, hogy telefonon intézze el a dolgokat. Próbálok tanítani őket, és iskolába küldeni a fiatalokat. A kollégák »tanítása« azonban nem úgy működött, hogy én elhatároztam volna, hogy na akkor én most megtanítom a beosztottaimat vezetni és dönteni. Bizonyos dolgokat megköveteltem, és bizonyos dolgokat számon kértem. Egy idő után kialakult a rendszer, és azután már automatikusan mentek a dolgok, mindenki elvégezte a feladatát.” (Mezőgazdasá gépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

A tanulási folyamat feltétele a cégen belüli akadálytalan és rendszeres információcsere. Egymás informálásának számos kötött és előírt formája lehetséges, ám bizonyos vállalati információk a vezetőkhez gyakran csak akkor jutnak el, ha a vezetők megfelelő légkört teremtenek ehhez.

„– Most csak öt munkatársam van közvetlenül. De a tevékenységem, a feladataim szinte mindenre kiterjednek (...), így közvetve nagyon sok emberrel állok munkakapcsolatban. A laboratóriumban közvetlenül csak öt munkatársam van. Azért mondom így, mert a »beosztott« kifejezést nem nagyon kedvelem.”

„– Miért?”

„– A »beosztott« szóban rögtön benne van az alá- és fölérendeltségi viszony.” (Szesz-ipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

A „puha költségvetési korlát” megkeményedésével együtt szűnt meg a vezetők és a dolgozók iránti puha, megengedő magatartás is. Senki sem veszi át a terheket és a döntés felelősségét a cégen belül attól, akit éppen ezért fizetnek.

„Rendszerváltás előtt például csak bementem az igazgatómhoz, és megmondtam neki, hogy többet kellene fizetni a termelőknek  $x$  alapanyagért. Azt mondta, hogy jó, rendben van, ha én így látom. A rendszerváltás után is bementem ugyanezzel a kéréssel a tulajdonos képviselőjéhez. Ő is azt mondta, hogy jó, rendben van, de csak abban az esetben, ha én megmondom, hogy miért kellene emelni az árakat, és főleg azt, hogy ennek hol lesz meg az ellentétele. Az új tulajdonos, ahogy mondani szokás, »nem engedte, hogy a majmot átültessem az ő nyakára«, visszatette a problémát az én nyakamba. Nem veszik át a franciák a feladatokat tőlünk. Nekünk kell megoldanunk őket. Ha meg tudjuk oldani, akkor rendben van, ha nem, akkor jövőre mással próbálkoznak. Itt a csapatnak a nagy része már új. A középvezetői gárda gyakorlatilag kicserélődött. Azt szoktam mondani, hogy az embernek tudnia kell, hogy kitől kapja a fizetését. Ezt a rendszerváltás utáni első időszakban egyáltalán nem volt könnyű belátni. Ez a vállalat már nem az a régi állami vállalat, akit majd megsegít az állam bácsi. Nem az a vállalat, mint régen, amelyiknél, ha van nyereség, jó, ha nincs, úgy is jó, s valahogyan majd csak elvegetálunk.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Az emberi tőkével való gazdálkodást mindenütt nagyon fontosnak tartják, de nem mindenütt van a dolgozók kiválasztása a humánpolitikai osztály kezében. Van, ahol a legfelső vezetés személyesen foglalkozik ezzel.

„– Olyan, hogy humán erőforrás, ilyen terület nálunk nincs. Az egész vezetés foglalkozik a humán erőforrásokkal. Még a japánok idején alakult ki az, hogy »ha valakit idehoztál, akkor felelős vagy érte«. És ha nem felel meg, akkor te mint vezető nem jól döntöttél. Nem a humánpolitikai részleg választja ki az embereket. A személyzeti kérdések kezelése, hogy kik jönnek, hogyan jönnek, a felső vezetés kompetenciája. Vannak felvételi beszélgetések meg pályázatok is, de ilyen, hogy humánpolitika, így önmagában nincs.”

„– Van olyan, hogy ismeretségi alapon kerülnek emberek a vállalathoz?”

„– Így önmagában nincs. Olyan van, hogy az ismerős is indul a pályázaton. Van most már egy halom pályázatunk. Négy-öt évre visszamenőleg megvannak a beadott pályázatok. És ha keresünk egy embert, akkor újra elővesszük ezeket. Lehet, hogy a közgazdasági területre jelentkezett valaki, de olyan végzettsége van, hogy az értékesítés területére is jó. Lehetséges, hogy a számvitelre jelentkezett, de jó a controllingra is, és nekünk most éppen ilyen kell. A különböző területek közül mozgatjuk a munkaerőt. Részben azért is, hogy kipróbáljuk. Volt olyan, hogy egy kollégánőt a számvitelre jelentkezett, kipróbáltuk, és láttuk, hogy ő nem igazán számviteles. Áthelyeztük egy másik területre. Van olyan kollégánóm is, aki például laboratóriumban kezdett egyszerű fizikai munkásként, kasírozóként. Később számviteles lett, és most anyaggazdálkodással foglalkozik.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A vezetők felelőssége vitathatatlanul nagy, ők a humántőke termelésének, fejlesztésének és értékelésének a kulcsfigurái. Ők kezelik a legérzékenyebb „gépezetet” a vállalatnál, amelyik nagyon könnyen elromlik, de annál nehezebb

megjavítani vagy kicserélni. A munka színvonala nagyban függ attól, hogyan bánik a vezető ezzel az érzékeny erőforrással, mennyire tudja személyre szabni, az egyes munkavállaló lelkéhez igazítani a feladatokat és a bánásmódot egyaránt. Közhely, hogy a vezetők esetében nagyon fontos a példamutatás.

„Az én vezetői alapelvem az, hogy nekem kell a legtöbbet dolgozni. És kreatívnak is kell lennem. Mert az emberek a tudást elismerik. Amikor azt látják, hogy ennek a vezetőnek vannak ötletei, hogy jók a meglátásai, s az elképzelései bejönnek, akkor elfogadják az embert. Ha a vezető gyakran melléfog, és az emberek látják, hogy a vezető felületes, akkor kevésbé követik.” (Német–magyar közlekedéssigépgyártó cég részességgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

A vezetőknek nemcsak a munkavállalókkal voltak nehézségeik, de a tulajdonoshoz vagy az új külföldi ügyvezetőhöz sem volt mindig könnyű alkalmazkodni. Talán a fiatalabb vezetők voltak valamivel könnyebb helyzetben, hiszen ők, ha dolgoztak is a régi rendszerben, nem ott szocializálódtak vezetőként.

„Én ilyen szempontból rendkívül szerencsés helyzetben voltam, mert végrehajtóként éltem meg ezt a korszakot. Nekem nem voltak olyan fajta elvárásaim a francia tulajdonossal szemben, mint azoknak, akik első számú vezetőként élték meg ezt a váltást, és akik a privatizációkor még egyenrangú félként tárgyaltak a franciákkal. Ők abban gondolkodtak, hogy a francia idehozza a pénzt, és mit fogunk mi azzal csinálni. És amikor a francia idehozta a pénzt, nem azt mondta, hogy mit fogunk »mi« azzal csinálni, hanem azt, hogy »ő« mit fog a pénzével csinálni. Hát ezt elég nehezen értették meg néhányan, így ebből is voltak konfliktusok. Ennek személyi változások lettek a következményei.

Interjúink tanúsága szerint a privatizáció pillanatában a székükben ülő vezetők polarizálódnak. Egyesek – legalábbis kívülről nézve – könnyen, gyorsan elfogadták a tulajdonos szempontjait, míg mások képtelenek voltak erre. Ez utóbbiak nyilván hamar kikerültek az átalakult cégekből. Megérne egy tanulmányt azoknak a tényezőknek a vizsgálata, amelyek ezt a két vezetői csoportot megkülönböztette egymástól.

### **Teljesítményértékelés és -ösztönzés**

Az átalakulás első szakaszában a külföldi tulajdonú vegyes vállalatok kiemelt béreket fizettek, és ez önmagában ösztönző volt. Később azonban ez a bérelőny – legalábbis egyes interjúalanyaink szerint – eléggé lemorzsolódott.

„– Nálunk magasabbak voltak a fizetések, mint a környező üzemekben. Azt mondtuk, hogy követelünk, de jobban is fizetünk, mint a környékbeli cégek.”

„– És ez az előny lemorzsolódott az idők során?”

„– Sajnos igen. Legalábbis, ami a fizetéseket illeti. Mert nekünk egyébként a fizetésen

kívül vannak olyan juttatásaink is, amelyek vonzóak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

„– A mi cégünknel az első időkben (a nyolcvanas évek közepén-végén) sokkal jobb fizetések voltak, mint más cégeknél. De a jó fizetésekhez nálunk a követelmények is nagyon magasak voltak. (...) Pontosán meghatározott célokat, előírt mennyiségeket kell teljesíteni, nulla selejtszázalék mellett. És mi mérjük ezeknek a teljesítését.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég kontrollingvezetője.)

„A francia tulajdonosok néhány kérdést előre tisztáztak. A privatizáció ideje alatt például úgy számolták ki a fizetéseket, hogy az előző 12 hónap jövedelmét vették alapul, tehát beleértve az összes juttatást is. Ezt átlagolták, és ez volt mindenki számára az induló fizetés. Annak idején ez jó fizetésnek számított. Gondolja csak meg, hogy azoknak az embereknek, akiket a »válság és megújulás« nagy kérdései terheltek, ez a fizetés biztonságérzetet adott. Ebből a szempontból nézve, már nem olyan nagyon nehéz a tulajdonos céljait elfogadni, kiváltképpen ha azt is figyelembe vesszük, hogy a cégnél a termékstruktúra nem változott.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Ha a bérek általában különböznek is a szocialista időkben megszokottól, az egyenlődsdi némely helyen atavizmusként még vissza-visszatér. A differenciálás elmaradását a szűk bérfeljesztési lehetőségekkel igazolják. Mintánkban is akadt olyan cég, ahol interjúalanyunk meglehetősen kritikusként látta a bérdifferenciálás kérdését.

„– Abszolúte nem vagyok megelégedve a bérek nagyságával, nemcsak a mi vállalatunknál, de országos szinten sem. Minimálisak a bérfeljesztési lehetőségeink. Egy 6-10 százalékos bérfeljesztésnél nemigen lehet differenciálni. Van olyan vezető nálunk, aki a bérezéskor egyáltalán nem differenciál, s van, aki megpróbál egy kicsit differenciálni. Miközben a cégünknek jelentős az exporttevékenysége, a bérezés kérdése egyáltalán nincs megoldva. Komoly feszültségek vannak emiatt. Vezetői szinten erről beszéltünk, s úgy látjuk, hogy ezen nem tudunk változtatni.”

„– A cég külföldi tulajdonosa mennyire »préseli« Önöket? Milyen mértékben veszi el a cégtől a nyereséget?”

„– A külföldi tulajdonos minél több profitot szeretne kivenni a cégből.” (Mezőgazdasá-gigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Az ösztönzésen a cégeknél természetesen nem mindig pozitív ösztönzést kell érteni. A munkahely elvesztésétől való félelem talán a leghatásosabb ösztönző erő. Több helyen, ezen túlmenően, nem is tartanak szükségesnek valamilyen célzott ösztönzési rendszert, hiszen úgy vélik: a munkaerőnek a fizetéséért is dolgoznia kell, mégpedig jól, és ehhez nincs szükség külön ösztönzésre.

„Itt az a szemlélet uralkodik, hogy mindenki rendesen meg van fizetve. Ez igaz az itteni környezethez képest, de nem igaz a nyugati munkás fizetésével összehasonlítva. És ezen felül itt ne várjon senki jutalmat. Mindenkinek kutya kötelessége az, hogy jól dolgozzon, mert ez ad esélyt arra, hogy munkahelyét megtarthassa. (...) Mert ellenkező esetben esetleg azt mondja a német kapitalista, akinek a pénzével mi itt »szórakozunk« – mert nem a mi pénzünk, ugye – hogy »hát belőletek most már elég, és elviszem a gyárat Ukrajnába«. (...) A motiválás azonban ennél a cégnél egy kicsit féloldalas. Mon-

dom, itt azzal kell motiválni az embereket, hogy »örülj, hogy itt dolgozhatsz, mert itt jobban fizetnek, mint másutt«. És emberi a léghör. És jutalmazák az embert, ha szabadságra megy, mert akkor 50 százalékkal több fizetést kap. És szokott lenni »karácsonyi pénz« is. Mit mondják még? De hát azért ez már valami!» (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

A már említett médiacégnél, pontosabban annak egy vidéki lapjánál, azért van valami béren túli ösztönzés is, hiszen a dolgozók érdekeltek a nyereség alakulásában. Ez sem tiszta öröm, mert így a jövedelmük meglehetősen kiszámíthatatlan.

„Nálunk folyamatos teljesítményértékelés van. Az egyéni jövedelem a nyereségtől is függ. Az emberek év végén tudják meg, hogy mennyit kerestek. Van egy alapfizetésük persze, de ehhez elég sok jöhet még hozzá, ha nyereséges a cég. Az embereknek tehát lehetőségük van jövedelmük növelésére. Ezenkívül belső vállalkozási rendszert is működtetünk. Például aki a vasárnapi lapot csinálja, annak hétvégén is dolgoznia kell. Vagy vállalja, vagy nem. De ha vállalja, akkor nyilván nagyobb a jövedelme is, mint azoké, akiknek nincs ilyen pluszfeladatuk.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A pozitív ösztönzők közül kétségtől legolcsóbb a cégnek a főnöki dicséret, ez ugyanis nem kerül semmibe.

„A dicséret értelemszerűen a legolcsóbb dolog. De azért van honorálási lehetőség, prémiumrendszer működik. Ez minden részegységnél így van. Tehát, aki az adott időszakban, negyedévben, félévben jól dolgozik, prémiumban részesülhet. Ha a cég egésze jól működik, már pedig jól működik, akkor 13. havi fizetést is kapunk. Tehát mindenkinek érdeke, hogy az egész jól működjön, s az egész csak akkor működik jól, ha a részegységek jól ellájtják a feladatkörüket, azt, amivel meg vannak bízva.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Van olyan cég is, amelyik a fizetés mellett bónuszrendszert is működtet. A külön jutalom elnyeréséhez nagyon szigorúan, pontosan meghatározott célokot kell teljesíteni, pontosan előírt mennyiségi és minőségi követelményeknek kell megfelelni.

„Egy új jutalmazási rendszert vezettünk be, ami nagyon szigorú. A jutalom az alapfizetés 70 százalékát is meghaladhatja. Ehhez azonban magas minőségi és mennyiségi követelményeket kell teljesíteni. Ezek egyértelműen, világosan meghatározott célok, illetve követelmények, és nemcsak a menedzserek, de a munkások számára is adottak. A termelési költségek nagysága például attól is függ, hogy a munkás hogyan használja fel az anyagokat. Erre vonatkozóan nálunk szigorú kritériumok vannak előírva.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég kontrollingvezetője.)

A korábbi túlzottan kollektivistá magatartáshoz képest érdekes változás, hogy a béremelés mértékét sok helyen négy szemközti beszélgetésben közlik a dolgozóval.

„Úgy döntöttünk, hogy vállaljuk azt, hogy egyenként mondjuk meg az embereknek, hogy »nézd, te azért kaptál 2 százalékot, mert a béred már eleve magas volt, minthogy korábban más beosztásban dolgoztál, s azután itt az idők során alacsonyabb beosztásba helyeztünk. Ennek ellenére nem csökkentettük a béredet. Most viszont ez az aránytalanság a melletted dolgozóval szemben nem tartható, ezért te csak 2 százalékot kapsz«. A másik ember meg 45-öt. Ezt tudom vállalni egy négy szemközti beszélgetésben, de egy nagyobb körben az elszabaduló indulatokat már sokkal nehezebb lenne kezelni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

## Munkarend – munkafegyelem

A volt keleti blokk országait a nyugati közvélemény, de a hivatásos keleti szakértők egy jelentős része is egységes egészként kezeli: a volt keleti blokk országai, posztszocialista, illetve feltörekvő országok címkékkel homogenizálja őket. Mint a legtöbb leegyszerűsítésnek, természetesen ennek a megközelítésnek is van némi alapja. A nyugati értékelésekben felbukkanó pozitív és negatív klisék is azonosak az egész régióra.

### 2. táblázat

A feltörekvő országok munkavállalóira vonatkozó klisék \*

<i>Negatív</i>	<i>Neutrális</i>	<i>Pozitív</i>
A kelet-európaiak nyugatihoz képest gyengébb munkaképessége	Improvizációs hajlam (ötletesség, de egyben kiszámíthatatlanság)	Érzelemgazdagság
Alacsony munkamorál	Rugalmasság (magas adaptációs készség, de egyben a szabálykövetés hiánya)	Szerényen a háttérben maradó viselkedés
Hézagos technikai ismeretek		Tud mulatni
Korrupcióra való hajlam		Vendégszerető

\* A táblázat összeállításakor *Derjanecz* [2001] cikkére támaszkodtunk.

A 2. táblázatbeli sztereotípiák – amint az a következő interjúrészletből is kiderül – nem nélkülöznek minden alapot. A negatív tulajdonságok közül különösen zavaró a tulajdonosok és a külföldi menedzserek számára a munkamorállal, a munkafegyelemmel kapcsolatos problémák. Nemcsak a munkaműveleteket, hanem a fegyelmet is meg kell tanulni. A munkavállalóknak át kell alakítaniuk szokásaikat, felülírni mentális modelljeiket. Azt hihetnők, hogy egy új technológia elsajátításához képest ez nem valami nagy tanulás. Ez azonban nincs így, sokszor a fegyelmezett munkavégzés napi rutinját sokkal nehezebb kialakítani, hiszen öntudatlan reakcióinkat kell megváltoztatni, sok esetben tudatossá tenni, átgondolni. A szocialista örökség nyomasztó terhe itt teljesen nyilvánvaló. Interjúalanyaink egyöntetű véleménye szerint ennek megváltoztatása ment a legnehezebben.

„Felvettük ide azokat az embereket, akik előtte természetesen állami vállalatokban dolgoztak. És onnan mindenki azokat a tradíciókat, azt a munkamorált hozta ide ma-

gával, amiket ott megszokott. Például úgy gondolta, hogy ha László-nap van, akkor a raktár átalakul sörözővé, ahol felköszöntik mind a három Lászlót, aki nálunk dolgozik. Aztán például a konténereknél cigarettáztak, nem törődve a tűzveszéllyel. Ezeket a dolgokat volt a legnehezebb megváltoztatni. Az első időszakban 300 embert vettem föl. És most összesen 106-an vagyunk. A nagy részét azoknak, akiket az első időkben felvettem, el kellett küldeni. Ez például egy jelentős költségtényező, mert az újakat mindig újra be kellett tanítani.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Egy másik interjúalanyunk is hangsúlyozza a „terhes örökség” szerepét, egyidejűleg azonban kiemeli a visszajelzés, a *visszacsatolás* fontosságát is ezen örökségtől való megszabadulásban.

„Régebben egy művezető nem sokat törődött azzal, hogy a terméknek van-e helyesen kalkulált értékadata, vagy nincs, s egy technológus sem törődött azzal, hogy a gyártás egy nappal előbb vagy egy nappal később készül el a feladattal. Ma már ez megengedhetetlen. Szóval az ilyen jellegű hibákat, lazaságokat, mulasztásokat feltártuk, és gondosan egyenként, mindig a hiba elkövetőjének személyesen megmondtuk.” (Német–magyar közlekedésegép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Az sem mindegy, hogy hogyan közli a vezető a beosztottakkal a feladatokat.

„Egy vezetőnek figyelnie kell arra is, hogyan éli meg az illető azt, amikor egy új feladatot kap, amihez alkalmazkodnia kell. Nem mindegy, hogy valaki »direktben« kapja meg az új feladatot, és akkor úgy érzi, hogy sarokba szorult, vagy pedig úgy, hogy erre lelkiileg és tudatilag is fel tud készülni. Szóval, ez már a vezetés pszichológiájához tartozik. Tapasztalataim szerint, ami az egyik embernél működik, az nem biztos, hogy a másik embernél is működik. (...) Esete válogatja a módszert. Azt kell kitapasztalni, hogy melyik ember mire reagál jobban. Van, akinek elég a tudati meggyőzés, de van, amikor nagyobb határozottságot kell érvényesíteni. Itt intelligens emberek dolgoznak, nyilvánvaló, hogy felismerik és megértik azt, hogy mit miért szükséges így vagy amúgy csinálni. Nos, ez nem mindig és nem mindenkinél alkalmazható.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A munkafegyelem helyreállítására néhány cégnél kemény – korábban teljesen ismeretlen – szabályokat vezettek be.

„A munkafegyelem az első időkben<sup>7</sup> nagyon alacsony színvonalú volt. Ennek sokféle megnyilvánulásával találkozhattunk. Például: voltak dumáló fórumok, némelyek fél óráig dohányoztak a folyosón. Hát akkor azután szabályoztuk a munkaidőt, szabályoztuk azt, hogy mennyi időre lehet munka közben leállni, mikor van az ebédidő stb. Hosszabb távon a munkatársak viselkedése megváltozott. Szigorú szabályozást vezetettünk be, a következő lépésekkel: két-három figyelmeztetés után következett a jutalommegvonás, aztán – ami szokatlan volt – az illető kevesebb bért kapott, s végül kirúgtuk a

<sup>7</sup> *Nota bene:* ez a vegyes vállalat a nyolcvanas években jött létre, s az akkori szocialista környezet szokásai erősen beszüremlettek vállalatban belülről is.

a cégtől. Ma már nincsenek ilyen jellegű problémák.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Van, ahol még ma is akadnak problémák a munkafegyellemmel. Ez valószínűleg azzal is összefügghet, hogy a menedzsment egy kicsit kevésbé katonásan, elnézőbben kezeli a fegyelemsértéseket.

„Nincs túl nagy munkafegyelem nálunk. Nagyobb kellene. (...) Nincs szigorúan ellenőrizve az, hogy a reggel 6 órás munkakezdéskor mindenki a gép mellett áll-e, vagy sem reggel 6 órakor. Egyeseknél előfordul az, hogy a 20 perces reggeliidő 5 perccel előbb kezdődik, és 10 perccel később fejeződik be. A művezetők gyakorlatilag eltűrik ezeket, pedig mi szoktunk szólni az ilyen dolgok miatt a művezetőknek. Mindazonáltal a dolgozók nagy része ragaszkodik a céghez, és ezek az emberek jól, fegyelmezetten dolgoznak. Vannak új emberek, akik egy kicsit »lazábban« dolgoznak.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

### **Ellenőrzés – önellenőrzés – büntetés**

A modern gazdaság számos területének vállalati szervezetei *bizalomra épülő szervezetnek* minősülnek. A bizalom a vállalati vezetés részéről azt jelenti, hogy a menedzsment elismeri a munkatársak belső értékeit, és ezeket a szervezet eredményessége fő forrásaiként tartja számon, és ekként kezeli őket. Ebből kiindulva megbíznak a dolgozók önellenőrzésében. A bizalomnak azonban a kölcsönösségen kell alapulnia. A cégben foglalkoztatottak abból indulnak ki, hogy a központ által számukra megszabott termelékenységi szintek az erőforrások racionális hasznosítását szolgálják. A vezetés és a munkások, illetve alkalmazottak között tehát olyan informális viszony alakul ki, amelyet – Seltz és Hildebrandt nyomán – *nem kodifikált szociális szerződésnek* tekinthetünk. (Seltz–Hildebrandt [1985]) A nem kodifikált szociális szerződés alapján működő szervezetekben hagyományosan kevésbé jellemző a merev munkamegosztás és a formalizálás. A különböző szintek között rendszeres a párbeszéd, egymás jó szándékának kölcsönös elismerése. A vezetők számíthatnak a közös gondolkodásra, a munkások megértésére és felelősségtudatára, arra, hogy a szakmunkás képes a tökéletlen szabályok hézagainak rugalmas kitöltésére, és erre hajlandó is. Erről számolt be egyik interjúalanyunk.

„Van 27 technológiai lépésünk, s mindegyik mellé oda van írva, hogy azt ki csinálta, mikor csinálta. És saját kontroll van, tehát minden munkás saját magát ellenőrzi, és beírja a végén, hogy »jó«. Ez egy önellenőrzési folyamat, amit előírtunk. Van ennek egy szabálykönyve, amit szintén mi fogalmaztunk meg. Minden technológiai lépésnek a részletes leírása után ott van az, hogy az »önkontroll szempontjai«. S ott le van írva, hogy annak a munkásnak, aki azt a munkát végzi, hogyan kell ellenőriznie azt a lépést, amit elvégzett. S ha hibát csinált, akkor az is le van írva, hogy miként lehet kijavítani,



vagy ha a hiba javíthatatlan, akkor az, hogy hogyan kell azt jelölni. Ez azért van, hogy a hiba ne menjen át a rendszeren, mert az költséget okoz.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Azért nem bíznak a cégek sem mindent a dolgozók felelősségérzetére és önelőrlésére, a hibákat felülről is megpróbálják kézben tartani és korlátozni, szembesíteni a dolgozókat fiaskóikkal.

„– Mit tettek olyan esetekben, amikor észlelték, hogy valaki hibázott?”

„– Hát nem »ettük meg« a kollégát. Persze azonnal pótolnia kellett a mulasztást. (...) Én akkor is, és most is azt mondom mindenkinek, hogy őszintén mondják meg, ha valahol valami baj van, mert akkor tudunk segíteni, akkor tudjuk a hiba okát megtalálni, és kijavítani a hibát. De ha sumákolunk, s nem szólunk azonnal, hogy ha valahol valamilyen hiba, probléma van, akkor az ok nem szűnik meg, s a hiba generálódik tovább a rendszerben. Az említett esetekben én magam beszéltem a kollégákkal, lementem az üzembe, s megmagyaráztam, megmutattam nekik, hogy hogyan működik a rendszer. Szó nélkül meghallgatták, amit mondtam, s én szerintem akkor tanultak a legtöbbet. Mert látták, hogy ez egy fontos dolog.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Azoknál a vállalatoknál, ahol nem büntetik kifejezetten a selejt okozóját, vagy nem torolják meg közvetlenül az elkövetett hibákat, a hibák halmozódása azért semmiképpen sem marad következmények nélkül.

„Nálunk nem gyakorlati kérdés a büntetés. Nem fizet kártérítést az esztergályos, ha elront egy munkadarabot. Az elődcégünknel keményen kifizettették a dolgozóval, ha kárt okozott. Ennek az volt akkor a következménye, hogy ha valaki elrontott egy darabot, akkor képes volt azt valahova eldugni, hogy senki se lássa. Bedugta a forgács közé meg a csatornába, hogy ki ne derüljön, hogy selejtet csinált, mert ha kiderült, megbüntették érte. Most – valószínűleg épp az ilyen dolgok elkerülése végett – a selejtbüntetés nálunk nincs divatban. Emberek vagyunk, mindenki tévedhet, mindenkinek lehet nehéz napja, rossz napja. Mindenki követhet el hibát. Hibázhat egyszer, kétszer. Ha sokszor hibázik, és sokat, akkor meg kell tőle válni. Nem old az meg semmit, hogy ha megbüntetjük az illetőt ötezer forintra vagy tízezer forintra. Ha nem tud itt elfogadható munkát végezni, akkor meg kell tőle válni, ki kell cserélni őt. Ez a szemlélet érvényesül nálunk.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrolling vezetője.)

A büntetések nem szólhatnak örök időkre, ha betöltötték funkciójukat, lehetőséget kell adni az újrakezdésre.

„A bérfeljesztéskor mindig azt kell figyelembe venni, hogy ha én sújtok valakit, akkor azt egy égvéves időtartamra sújtom. Ha a prémiumához nyúlok hozzá, akkor az egy egyszeri alkalommal való büntetés. (...) De mindig figyeljük azt is, hogy kinek volt valamilyen vétsége már korábban, italozás, hiányzás vagy bármilyen más fegyelmi vétsége, ezt mindig figyelembe vesszük. De ez mindig csak az utolsó évre vonatkozik. A következő évben mindenki tiszta lappal indul.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

A munkaerőnek a munkafolyamatba való integrálódása napi szociális interakciókon, vezetői utasításokon és a munkaviszonyok külső szabályozása révén valósul meg. Az információtechnológia széles körű bevezetésének köszönhetően azonban a vállalati szervezet integrált rendszerré változik, s ez alapvetően rendezi át a szociális helyzetet. „Újra kell szabni a kompetenciákat, újra kell írni a szociális paktumokat, újra kell definiálni a konformitást, az ellenőrzés és a bizalom fogalmait.” (Kocsis–Szabó [1996] 45. o.) A komputer „szeme” mindent lát! Nemcsak a hibák tárulnak fel pillanatok alatt, de annak okozója is azonnal ismertté válik.

„A nálunk bevezetett integrált termelésirányítási rendszernek nagy gazdasági haszna van. Ez a rendszer minden egyes műszaki, termelési, gyártási, gazdasági lépést, minden eseményt nyomon követ, és minden egyes hibát automatikusan kimutat. S minden hibát vissza lehet göngyölni a rendszeren belül, lépésről lépesre vissza lehet menni a hiba keletkezésének a forrásához, vissza lehet keresni, hogy hol kinél mikor történt a hiba. (...) Előfordult egyszer az, hogy a rendszer egy termékre 100 százalékos nyereséget mutatott ki, mert csak az árbevétele lett a rendszerbe beütve, de a költsége nem. Na, mondtuk, akkor nekünk csak ezt a terméket kellene gyártani! Hát ez igen durva példa, de előfordult. És hát ugye rá kellett döbbsenteni a munkatársakat arra, hogy ez a termelésirányítási rendszer mindent »lát«, minden lazaságot kimutat (...), és nagyon gyorsan meg lehet mondani, hogy ki követte el a hibát, ki volt hanyag. (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

### **A vállalati légkör javítása – a lojalitás megnyilvánulásai és forrásai**

Minthogy a vállalatok legfőbb erőforrása a *vállalatspecifikus tudás*, elsőrendű érdekük, hogy a jól teljesítő alkalmazottaikat megtartsák. A dolgozóktól tehát nemcsak teljesítményt követelnek, hanem a cég iránti elkötelezettséget, lojalitást is.

„Az új munkaerő kiválasztása sem úgy megy már manapság, hogy az utcán leteszünk egy karót, és aki megbotlik benne, azt felvesszük. Nem úgy megy ez már! Akit felvesszünk, azok megkapják az eligazítást mindenféle értelemben, a tűzvédelemről, a baleset- meg a környezetvédelemről, egészen odáig, hogy itt nálunk mik a viselkedési normák. Az újonnan felvett embernek a főnöke meg a kollégái elmondják, hogy itt mi hogyan van. Megmondják neki, hogy ha itt akarsz maradni, ha innen akarsz nyugdíjba menni, akkor annak meg kell látszania a viselkedéseden, minden mozdulatodon érződnie kell, hogy te ide tartozol, és a sajátodnak tekinted ezt a gyárat.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

A lojalitás erősítése érdekében több helyen is jelét adják a dolgozók megbecsülésének. A legtöbb modern termelési folyamatban sok múlik a dolgozón, a lelkiismeretes alkalmazott nagy hasznot hajt, a nemtörődöm nagy károkat képes okozni.

„Vannak itt olyan munkaterületek, ahol egy félévnyi kínlódás az, amíg valaki betanul, amíg elsajátítja azt, amit kell. Egy termék például harminc kiló. Ehhez megvannak a receptek, és megvannak a paraméterek. És ha a munkás pontosan azokat választja ki, akkor ez a termék tényleg harminc kiló lesz, de ha valaki nem jól csinálja, akkor nem lesz pontosan annyi. Ha kevesebb, akkor a vevő nem fogadja el a terméket, azt nem lehet a piacra vinni. Ha viszont a munkás azt mondja, hogy: biztos, ami biztos, legyen inkább 32 kiló, akkor az tiszta ráfizetés a vállalatunknak. Most akkor képzeljék el, hogy mekkora vesztesége keletkezhet a cégnek, ha ebből a termékből harmincezer darabot gyártunk. Ezek azok a területek, ahol igen nagy tapasztalat kell, és emiatt nagyon fontos, hogy olyan emberek kerüljenek oda, akik lelkiismeretesek. Ha valaki öt évet letölt nálunk, kap egy aranymedált meg egy papírt, hogy viselheti. Ma már legalább 60-65 embernek van nálunk aranymedálja a cég emblémájával.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A vállalatok napi gyakorlatában állandóan próbára is teszik ezt a lojalitást. Több helyen is hallottunk például arról, hogy ha nagyon sürgős megrendelés érkezik be, akkor összefognak.

„Vannak itt kollégák, akik nem 8-tól 4-ig dolgoznak, hanem addig, ameddig szükséges. Van, aki este 8-kor megy haza, és szombaton is, vasárnap is bejön, ha kell. Ha mondjuk, például egy sürgős tervezést kell csinálni, akkor azt meg kell csinálni. És nincs túlórapénz. Ez majdnem, hogy becsületbeli ügy, hogy a vállalat érdekében megcsináljuk. És általában az a helyzet, hogy 4-ig van nálunk a hivatalos munkaidő, de gyakorlatilag a fele társaság itt van még 5-kor, fél 6-kor is. Ez adottság. És ez nem elsősorban a japánok miatt van, bár ők is itt voltak fél 8-ig is, ha kellett. Ha jön egy olyan megrendelés, amit nagyon gyorsan kell teljesíteni, akkor arra külön fel kell készülnünk. Mert, ha valamit gyorsan csinálunk, akkor ott nagyobb a tévedés veszélye, tehát ott jobban kell figyelni. (...) Össze kell fognunk ilyenkor. Én azt hiszem, ha baj van, akkor összefog mindenki, nemcsak itt nálunk, hanem az egész világon, bárhol. Otthon is összefog a család, ha baj van. Akkor, ha emberi dolgokról van szó, egyszerűen meg kell őket beszélni az emberrel.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Azért nem minden cégnél „rugalmas” ennyire a munkaidő.

„Különösen az újaknál érzékelem, hogy letelik a nyolc óra, akkor megyek. A régebben itt dolgozókba már beépült, hogy nem nyolc óra a munkaidő. Errefelé nincsenek nagy cégek. A környezetünkben elég magas a munkanélküliség. Ezért az emberek sokkal keményebb feltételeket is elfogadnak, mint korábban. (...) Az üzemben van túlóradíj, minden túlóráért fizetünk. Az alkalmazottaknál ez már kevésbé jellemző. De ők is számon tartják, ha egy órával többet dolgoztak. Még a legjobb dolgozóink is számon tartják. Ez még megmaradt, mert a környezetben még nem általános a munkahely iránti feltétlen elkötelezettség.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A vállalaton belüli viszonyok a kisebb cégeknél jóval családiasabbak, mint a nagyoknál, noha a családiasság ezeknél is kizárólag a munkahelyre és a munkaidőre korlátozódik. A családiasság légkör nem a teljesítmény ellen dolgozik, hanem a teljesítményt segíti elő. A familiáris viszonyok semmiképpen sem jelentenek bizal-

mas kapcsolatokat a főnökök és a beosztottak között még ezeknél a vállalatoknál sem.

„A személyes kommunikációban az (osztrák) ügyvezető igazgató úr távolságot tart, s vele szinte csak a munkáról lehet beszélni. Szerintem a mai napig nem tudja, hogy van-e családom, vagy nincs. Mert ilyen dolgok nem érdeklik őt. De a munkában nagyon közvetlen ember. Tehát, mindent meg lehet vele beszélni, mindig nyitott az ajtaja, mindig fel lehet hívni, e-mailt lehet neki küldeni, bármikor bárkit fogad az irodájában. Ő hozta ide azt a filozófiát, hogy ez egy családi vállalkozás. Itt kevesen dolgozunk, kis volumenben termelünk, de minőségi munkát kell végeznünk. És itt mindenkinek a munkája nagyon fontos. A cég minden évben megrendezi a vállalati karácsonyt, amire az ügyvezető igazgató meghívja az összes dolgozót, mindenki kap egy szépen megtervezett meghívót. Üzleti ajándékait az igazgató soha nem viszi haza. Karácsonykor szokott tombola lenni, s ilyenkor ezeket az ajándékokat is kisorsoljuk. (...) Azt mondanám, hogy szinte minden második ember kap valamit ilyenkor karácsonykor. Azt hiszem, hogy ezek a gesztusok erősítik azt az érzést a dolgozóknak, hogy ez családi vállalkozás, hogy itt mindenki családtag ebben a cégben. Amikor én idekerültem a céghez, nagyon meglepődtem, mert nem gondoltam volna, hogy ennyire nagy hatású lehet a »családi« vezetés. Az előző munkahelyemen teljesen más szellemet tapasztaltam. Ott befektetők voltak, erről szólt minden. Ott nem nagyon foglalkoztak az emberrel.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A munkaidőn túl megélt közös események élménye, az erőfeszítésekért mondott köszönet mindenkinek jól esik, erősíti az összetartozás érzését.

„– Ennél a cégnél év végén van egy úgynevezett »thank you« parti, amit még a japánok honosítottak meg nálunk. Megköszönik az emberek munkáját, és ezt egy kis rendezvénnyel kötik egybe, ahol műsor van, vacsora és tánc van, és az egész eltart hajnalig. Van úgynevezett »gulyásparti« is nálunk, ami pedig nyáron szokott lenni. És most legutóbb már a lengyelek, a németek, a szlovének is itt voltak ezen.<sup>8</sup> Ez most volt éppen a hét végén, közös focibajnokságot tartottunk. Talán ezáltal egy kicsit élénkebb lehet a kapcsolat, mint korábban.”

„– Ez teljesen informális dolog volt, vagy közben szó esik az üzleti dolgokról is?”

„– Hát persze, bizonyos munkával kapcsolatos dolgokat is megbeszéltünk egymás között. Az anyacégtól és más leányvállalatoktól is hívtunk ide kollégákat. Beosztott alkalmazottakat is, tehát nemcsak a vezetők voltak itt. És összeállítottunk egy-egy focicsapatot, a lengyelek, a szlovének, a németek és mi. Határozottan közeledést érzek az anyacég és leányvállalatai között.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A cég iránti elkötelezettségben is érvényesül az útfüggőség, vagyis a egyes vállalatokká váló átszervezés nem törte meg a cég fejlődésvonalát olyan mértékben, hogy semmissé tette volna az előéletet, a múltat.

<sup>8</sup> Az adott multinacionális cégnek az említett feltörekvő országokban vannak leányvállalatai, Oroszországban pedig most építi ki az ottani „kihelyezett tagozatot”.

„Az idősebbek éppen azért tanulják meg az új dolgokat, mert továbbra is itt szeretnének maradni a cégnél. Ki merem jelteni, hogy nagyon sok ember érzelmileg is erősen kötődik a vállalatához. (...) Ezt annak tulajdonítom, hogy a cég 150 éves hagyományokkal rendelkezik. Voltak generációk, amelyek itt dolgoztak. Annak presztízse volt, hogyha valaki itt dolgozott. Ez valamennyire ma is igaz.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

A lojalitás kiterjed a külföldi cégközpont újabb és újabb adminisztrációs óhajai iránti megértésre is, tűnjék az a kívülálló szemében pusztán „bőrpapírgyártásnak”<sup>9</sup> is.

„– Korábbi években a németek miatt két mérleget kellett készítenünk, egyet június 30-án, és egyet december 31-én. Mindenből kettőt kellett csinálnunk, tervből is, mérlegből is, mindemből.”

„– Annyi minden plusz munkát kell csinálniuk, amitől nem lesz jobb a cég gazdálkodása. Hogy érzi, megérte ez?”

„– A gazdálkodás valóban nem lesz jobb ezektől a kimutatásoktól, de ők a tulajdonosok...Én úgy fogom fel, hogy ezt vállaltam. Hogy most ez megéri, vagy nem éri meg, azzal én nem foglalkozom. Én már azt mondom, hogy ez a cég az én harmadik »gyermekem«. A gyermekeknél sem mérlegeli az ember, hogy megéri-e felnevelni őket. Én az elsők között jöttem ide, én mindenkinek a felvételében részt vettem.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

### Öreg pingvinek, avagy a generációs szakadék

A generációk viszonyában manapság sehol a világon nem a megszokott forgatókönyvek érvényesülnek. A középkorúak közül sokan nem találják a helyüket. Ritka 50 év felett az az ember, aki lelkesedéssel üdvözli a változásokat, jóval többen szorongnak háttérbe szorítva, és már nem tudják, kik is ők valójában. A szakmai hátrasorolódás sokaknál már a 40-es éveikben elkezdődik. Persze, hogy nem tudják, hogy hol is helyezték el magukat a vállalatban vagy a tágabb környezetben, hiszen tulajdonképpen „pingvinek”. Pingvinségünk ismérveit a nálunk sokkal avatottabb társadalom-zoológus, Bálint György, a következőképpen írja le:

„Tíz pingvin áll az állatkerti tó félszigetén, és csodálkozik. Hátul feketés-szürkekék, elől fehérek; nem egészen kacsák, és nem egészen fókák, nem lehet biztosan tudni, hogy a természet tervezte őket, vagy Walt Disney. Átmeneti állapotban élnek, valahol a madárság és a fókáság határán. Repülni nem tudnak, de ez nem is fontos: vajon hová repülnének? Döbbsen állnak egymás mellett, tanácstalanul széttárt szárnyakkal, mint egy tudományos konferencia résztvevői, akiknek valami képtelen, teljesen szabályellenes fenomént mutattak hirtelen. Látszik rajtuk, hogy nem akarják elhinni az egészet.” (Bálint [1966] 287. o.)

<sup>9</sup> Bőrpapírnak a vállalati zsargonban a felesleges bürokratikus megfontolásból születő dokumentációt, jelentéseket nevezik.

Miért válnak az emberek egy bizonyos (nem túl magas) kor felett esetlen „pingvinekké”, akik, ahelyett hogy pályájuk csúcsát ostromolnák, és élveznék a megbecsülést, amit egy dolgos élet alapján szereztek, bizonytalanul téblábolnak a vállalati élet periferiáján? A Nagy Generáció tagjai, a negyvenes éveik végét, az ötvenes éveiket taposók koruk alapján persze lehetnének dörzsölt öreg rókák is, akik eséllyel veszik fel a versenyt az *X* nemzedékkel. *X* generációnak hívják Amerikában a huszonéveseket és a kora harmincasokat, az információs társadalom fiatal felnőtteit. *X*, vagyis ismeretlen. Akiken sehogyan sem tudnak az idősebbek eligazodni. A Nagy Generációhoz tartozók egy-két évtizeddel ezelőtt még joggal számítottak arra, hogy csak ki kell várni, s ők is egyszer öreg rókák lesznek. Nem így történt. 50-en felül sokan pingvinekké lettek, s egyfolytában azon csodálkoznak, ami velük, körülöttük, felettük és mellettük történik.

A legtöbben még reményeik köddé válásának okát is alaposan félreértik. A rendszerváltás számlájára írják. Hiszen felületesen nézve, valóban a rendszerváltással tört meg sok mai ötvenes addig töretlen karrierje. Mégsem a hajdan volt szocializmus szétesése az oka annak, hogy a *Nagy Generáció* ma inkább *Elveszett Nemzedék*. A generációk táncrendje felborult. Huszonévesek világvállalatok élére állnak, egyetemről frissen kikerültek robbannak be a csúcsvezetésbe, kamaszkorukat éppen elhagyott pénzügyi zenik milliárdokkal játszadoznak. Az ok az információs technológia rohamos elterjedése és az annak következtében beálló sebességváltás. A változás radikalizmusa és gyorsasága nem nagyon egyeztethető össze az idősebb generáció óvatosságával és kényelemszeretetével.

„– Hogyan választotta ki Ön azokat az embereket, akiknek az operatív irányítási feladatokat átadta? Merthogy nekik nyilván tanulniuk kellett ahhoz, hogy átvegyék Öntől a vezetést.”

„– Ezek az emberek zömében már tudták ezeket a dolgokat. Csak hát az emberek általában olyanok, hogy nem szeretnek dönteni. Kényelmesebb az, ha nem nekik kell dönteni. Szívesen átengedik a döntést, főleg az idősebbek. A fiatalok esetében már lehet, hogy ez nem így van, de aránylag kevés fiatal vezető van nálunk.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletágigazgatója.)

Az idősebb generáció háttérben van a tanulás szempontjából is. Minél gyorsabb a technológiai fejlődés, annál inkább kényszerülnek a vállalatok a súlypontot áthelyezni, s a tapasztalt, idősebb munkatársakkal szemben előnyben részesíteni a fiatalokat. A diszkrimináció nem elsősorban arra vezethető vissza, hogy az idősebb nemzedék nem tudja vagy nem akarja az új tudásterületeket elsajátítani, sokkal inkább az a probléma, hogy a vállalat nem látja ésszerűnek, kifizetődőnek azt, hogy az idősek képzésébe nagy tőkét fektessen (*Falusné* [1996]). Természetesen van olyan eset, amikor az idősebb munkavállalók maguk sem nagyon szorgalmazzák a tanulást.

„Vannak olyan emberek, akiket noszogatni kell. Amikor képzési tervekről beszélünk,

akkor egyúttal mindig nevekben és konkrét személyekben is kell gondolnunk. Ha például valakit iskolába akarunk küldeni tanulni, akkor mindig megkérdem az adott terület vezetőjét is, hogy »mondd, Gyuszi, mennyi ideig lesz szükséged X-re?« Ha azt mondja, hogy csak két évig, akkor a beiskolázása eleve tárgytalan. De hogy egy kicsit pontosabb legyek, mondok egy másik példát. Van itt egy nagyon tehetséges kollégám, akinek már van felsőfokú végzettsége. Mondom neki, hogy »te még csak 42 éves vagy, menj és szerezz egy diplomát a humánerőforrás-menedzsment területén is!« Még mindig hezitál. Pedig mondok neki, hogy ha kihagyja ezt a lehetőséget, akkor hamarosan lemarad. Még vagy húsz éve van hátra a nyugdíjig.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Bár egyetlen vizsgált cégnél sem esett szó kor szerinti diszkriminációról, mégis hallgatólagosan a legtöbb helyen előnyben részesítik a fiatalokat.

„– Többnyire a képességek alapján folyik a szelekció, vagy volt azért olyan is, hogy bizonyos korcsoportokat építenek le?”

„– A képességek és a készségek számítanak. Lehetőség volt, meg van is, a korkedvezményes nyugdíjazásra. Ez néha a jól teljesítőket is érinti. Mert ha egy ilyen embert elküldünk, akkor meg tudunk tartani egy harmincévest, aki szintén jó képességű.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Az új közgazdasági idősámítást, a felgyorsult tempót és a hirtelen váltásokat gyakran a fiatalabb korosztályoknak is elég nehéz követni, nemhogy az idősebbeknek. Van olyan cég, ahol nem is különösebben rejtik véka alá azt a véleményüket, hogy elsőbbséget adnak a fiataloknak.

„Generációs szempontból különbséget kell tennünk. 1999-ben volt itt egy kutatóintézet, ahol már akkor is két generáció volt: volt egy ötvenes és egy harmincas generáció. A munka akkoriban kevés volt, s a cég ment lefelé. Most fordult a kocka. Egyre több a munkánk, egyre magasabb színvonalú, egyre érdekesebb munkát végzünk, és egyre nagyobb a terhelés.

Főleg az ötvenes generációra, de még a harmincas generáció egy-két tagjára is jellemző ez az attitűd, hogy »mi az, hogy több projektet viszünk egyszerre?« Mert előfordul, hogy van egy nagyon fontos projekt, ami tényleg egyévi kemény munkát igényel, de közben esetleg azonnal váltani kell egy másikra is. Mert például bejön egy olyan dolog, hogy el tudunk adni egy mérőműszert, és azt akkor meg kell csinálni három hónap alatt. Azt mondják az ötvenesek közül többen, hogy így ők nem tudnak dolgozni. Én viszont azt mondom, hogy csak így lehet dolgozni, másként nem.” (Műanyagipari kutató ügyvezető igazgatója.)

„Fiatalokat veszünk föl, mert kövületnek ugye elég vagyok itt én. Inkább vállaljuk, hogy a fiatalokat megtanítjuk a dolgokra, mint azt, hogy olyant vegyünk föl, aki már rossz beidegződésekkel jön ide. Negyvenéves kor után az emberek már nem változnak.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A kétségtelenül meglévő generációs különbségek és feszültségek ellenére, vannak cégek, ahol harmonikusabbnak tűnik a viszony a fiatalok és az idősebbek

között. A titok nyitja, hogy az idősebbek ne féltékenységgel közelítsenek a fiatalokhoz, de a fiatalok se higgyék azt, hogy az iskolapadból kikerülve már mindent tudnak. Az is fontos, hogy kötődjenek a céghez.

„Én is állandóan oktatom a fiatalokat. *Ad hoc* jelleggel is, de értekezleteken is, ez folyamatos. Én is arra nevelek mindenkit, hogy kutya kötelessége mindazt átadni a fiatalabb generációnak, amit tud. Meg vagyok győződve arról, hogy a fiatalok viszik előbbre a világot. Nálunk a fiatalok nyitottak, és meg is akarják tanulni azt, amit itt a gyárban, a cégnél tudni kell. Amikor kijönnek az iskolából, akkor még naivak, azt hiszik, hogy minden úgy van, mint a tankönyvekben. És egy kis meglepetést jelent nekik, hogy mégsem egészen úgy vannak a dolgok. De jó szándékúak, és igyekeznek is megtartani a munkahelyüket, mert – leszámítva a pénzügyi és a bankszektor, amellyel természetesen nem mérhetjük össze magunkat – az iparhoz viszonyítva nálunk jó fizetések vannak. Nem szívesen cserélik el máshova a munkahelyüket. Márpedig az fontos kötődés, ha valaki meg van elégedve a fizetésével, akkor igyekszik beilleszkedni.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának controlling vezetője.)

Kár lenne persze tagadni, hogy van különbség a változásokhoz való hozzáállásban kor szerint.

„Nem mondom, hogy mindenki kivétel nélkül, de a többség örül a változásoknak. A fiatalok kifejezetten élvezik az új dolgokat. Ők fogékonyabbak az újra, az idősebbek pedig szívesen stabilizálnák a meglévő dolgokat. De azt mondhatom, hogy nálunk egészséges összetétel alakult ki. A hirdetésvezetőnk 27, a terjesztésvezetőnk 31 éves, de a főszerkesztőnk 47, én pedig 48 vagyok és a főkönyvelőnk 50. A fiatalok azért is élvezik a változásokat, mert nekik ezek új lehetőséget jelentenek, hogy megmutassák, hogy az új dolgokhoz ők értnek igazán.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalata egyik lapjának kiadó igazgatója.)

Természetesen az idősebbek is igyekeznek ráhangolódni a fiatalok által meghatározott stílusra és munkatempóra, elsajátítani az *X* generáció nyelvét: a komputer nyelvét.

„Egy konkrét példát mondom a számítógéppel kapcsolatban, a számítástechnikához való hozzáállásról. Először nagyon nehezen hangolódtak rá az emberek. Bár itt ennél a cégnél más cégekhez képest, meglepően sok számítógép volt már akkor is, amikor idejöttem. De mégis, akik újonnan jöttek, azok nagyon nehezen hangolódtak rá arra, hogy itt mindent számítógéppel csinálunk. Amíg a tanulás nehéz volt, addig nehezen ment, addig lassabb volt a munka is. De azután rá kellett jönni, hogy számítógéppel sokkal gyorsabban tudunk dolgozni, mint egyébként. Most már senkinek nem jelent problémát az – legyen szó nyugdíj előtt álló kollégánőről vagy kollégáról –, hogy számítógépen, e-mailen keresztül stb. végezze a munkáját.” (Észak-magyarországi építőanyagipari cég pénzügyi vezetője.)



### Vagy megszokik, vagy megszökik

Az interjúk sorából egyértelműen azt a következtetést vontuk le, hogy a vegyes vállalatokban dolgozók jól alkalmazkodtak az egymást érő változásokhoz. Különösen azért figyelemre méltó ez, mert nagyobb részük olyan körülmények között szocializálódott, amikor a változások relatíve lassúk voltak. A menedzserek általában nemcsak kényszerűen alkalmazkodnak, hanem sok tekintetben azonosulnak is a változásokkal.

„– Hogyan fogadják a napi munkában jelentkező változtatásokat a kollégák? Hogyan alkalmazkodnak ezekhez?”

„– Elfogadják. Nincs más, meg kell csinálni. Ha eddig 18-án zártunk, és most azt kéri az anyacégnél, hogy korábban zárjunk, mert korábban kell a tulajdonosnak az eredmény, akkor azt meg kell csinálni. Lehet, hogy csak én látom így, de én megkövetelem az alkalmazkodást a munkatársaimtól. Nekem is alkalmazkodni kell, ők is alkalmazkodjanak. Akik nem tudtak alkalmazkodni, azok már elmentek.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

„– A változásoknak nincs igazán ellenzőjük, szükségességüket mára mindenki belátta. Inkább azt közösítik ki, aki nem tart lépést valamilyen szempontból a fejleményekkel. Mindenki nagyon nagy átalakuláson ment keresztül a privatizáció óta. Nem lehet kiemelni egy meghatározott csoportot a vállalatban, amelyik más csoportoknál jobban hajlana a változásokra, vagy éppen amelyik komolyabban ellenállna a tanulásnak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Az új tudás elsajátítása még sokkal fontosabb a tanulócég számára, mint a létrehozása. A technológiailag eredményes társaságok és gazdaságok működését vizsgáló kutatások felhívták a figyelmet arra, hogy az élen járó és a lemaradó cégeket nem elsősorban a formális kutatási aktivitás különbözteti meg egymástól, hanem a tanulásra és az információk megosztására irányuló nyitottságuk mértéke: „(...) a jövő vállalatának az egyetlen versenyelőnye az lesz, ha menedzserei képesek gyorsabban tanulni, mint versenytársai” (*de Geus* [1996] 99. o.). A „természetes” szelekció a vállalatban belül is leginkább a tanulási hajlandóság alapján megy végbe.

„– Úgy gondolja, hogy a cég menedzserei készek tanulni? Tudnak ehhez a sok változáshoz alkalmazkodni?”

„– Ez természetesen személytől függő dolog, de úgy gondolom, hogy egyfajta természetes kiválasztódás során azok maradtak a cégnél, akik a tanulásra, az új dolgokra fogékonyak. A saját jól felfogott érdekük és a presztízsük is azt kívánja, hogy minden új információt beszerezzenek, amivel jobban el tudják látni a feladataikat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Az alkalmazkodásnak azért persze megvannak a maga korlátai is.

„A nyelvtudás mindenki számára fontos lehet. Ez év elején egy francia nyelvkurzust in-

dítottunk kezdők számára. Azért döntöttünk így, mert gyakran jönnek hozzánk francia munkások, például azért, hogy valamilyen új gépet üzembe helyezzenek, s ilyenkor nekik kell a mi munkásainkat betanítani a gép használatára. Szerintünk nagyon fontos az, hogy dolgozóink legalább elemi szinten tudjanak kommunikálni a franciákkal. Egy 150 órás tanfolyamot indítottuk azzal a kiegészítéssel, hogy ez az órakeret szükség szerint bővíthető. Megmondtuk a dolgozóknak, hogy ezt a képzést a cég fizeti, és az órák megtartásához itt helyben biztosítjuk a termeket. Ezért cserébe azt kértük a dolgozóktól, hogy járják végig a kurzust, és hogy a tanfolyam végén vizsgázzanak le, illetve, hogy legalább egy alapszintű nyelvvizsgát tegyenek le. Még egy további kikötésünk volt az, hogy a kurzus időtartamával azonos időtartamot kell a továbbiakban a cégnél maradniuk. Már mindent előkészítettünk, amikor az ügyvezető igazgató úr egy levelet kapott a dolgozóktól, amelyet a kurzus valamennyi résztvevője aláírt. S ebben a levélben az állt, hogy ők nem írják alá a megállapodást ezzel a kurzussal kapcsolatban, ha őket a nyelvvizsga letételére kötelezzük.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Vannak azonban olyan cégek is, akik nem teketóriáznak azokkal, akik nem tudnak a követelményeknek megfelelni.

„– Tapasztalatai szerint, nehéz volt a dolgozóknak az új rendszerre átállni munkafegyelem, gyorsaság, szigorúbb rend tekintetében?”

„– Nem. Ez csak egyes embereknek okozott problémát, de ők már nincsenek itt. Ha valaki ezeknek az itt kialakított feltételeknek, szabályoknak nem tudott megfelelni, akkor a működése itt hosszabb távon lehetlenné vált. Akkor az ilyen egyén keressen más munkahelyet. Jelen pillanatban is az van, hogy aki ezt a rendszert nem tudja elfogadni, annak nagyon hamar felajánljuk, hogy változtasson munkahelyet.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

„A ló mindkét végén veszélyes,  
a közepén pedig kényelmetlen.”  
*Ian Fleming*

## 9. fejezet

### **A társaságok és menedzsereik Vezetői életutak vegyes vállalatokban**

Az előző fejezetben a vállalat emberi erőforrásairól kaptunk képet – a tanulás, az alkalmazkodás nézőszögéből. Közhely, hogy a cégek rendelkezésére álló emberi erőforrások között a vezetők a legértékesebbek. Ahogyan Bógel György fogalmaz – már a címével (*A vagyon esténként hazamegy*) is sokatmondó – írásában: „... a vállalatot nem akkor éri a legnagyobb csapás, ha mondjuk leég az egyik üzeme, hanem ha az egyes kulcsemberei összecsomagolnak és elmennek.” (*Bógel* [1998] 24. o.) Még a kulcsemberek között is a legfontosabbak azonban a vállalati vezetők. Hiszen mi lenne az Intelből Andy Grove, vagy mi lett volna a General Electricből Jack Welch, vagy hogy – magyar példákat is említsünk – a Graphisoftból Bojár Gábor, a Richter Gedeonból Bogsch Erik nélkül?! Ezért – úgy véljük – nagyban hozzájárul az emberi erőforrások elmúlt évtizedben végbement viharos átalakulásáról kialakított képhez, ha ebben a könyvben az általunk vizsgált cégek vezetőinek életútjából leszűrhető tapasztalatokat is közreadjuk.

Az egyéni sorsokat azért is érdemes vizsgálni, mert egyrészt – mint cseppben a tenger – tükröződnek bennük a társadalom, a gazdaság egészére jellemző minták és mozgások, másrészt a mikrotörténekekből sok olyan részlet is világos lesz, amit az átlagok, az átlagra (vagy több vállalatra) vonatkozó megállapítások elfednek. Az egyéni történetek prizmáján keresztül másként (és talán jobban) látjuk azt a társadalmi hálót, amelyekbe az egyéni sorsok illeszkednek, és azt a külső kényszerítő erőt is, amely hajtja az embereket. Az egyének azonban – amint az itt következő interjúrészletekből is kiderül – nagyon is különbözőképpen reagálhatnak ugyanarra a külső adottságra.

A külső hatások sohasem annyira erősek, hogy ne hagynának mozgásteret az egyéneknek. Az interjúk meggyőztek bennünket arról, hogy a piacgazdasági átmenetben is sok múlik az egyes egyéneken. Az emberek nem előre kiszámítható mó-

don teljesítik be a kutatók számításait, nem pusztán „társadalmi atomokként” keringenek szabályos pályáikon (*Heidra és szerzőtársai* [1988]). Különösen a gyorsan változó világban értékelődik fel az egyén, a szubjektum. A kiélezett helyzetekben, a váltások sokkhatásakor válhatnak döntővé az emberi magatartás kis különbségei, a reakciósebességben mutatkozó eltérések. Ugyancsak döntő fontosságúvá lesz az a tudástőke, amelyet az egyes egyének felhalmoztak,<sup>10</sup> és amelyek révén sajátos választ adhatnak ugyanazokra a kihívásokra. A személyiségek ezért mindenképpen fontos szerepet játszanak a történetünkben.

### Útfüggség és hajtúkanyarok

Nehéz persze bármiféle általános, közös vonást találni az életutakban, hiszen a vállalatok, amelyekben az interjúkat készítettük, különböznek mind profiljukat, mind gazdasági pozíciójukat és nagyságukat, mind pedig tulajdonosaikat illetően. Néhány közös jellegzetesség, ismétlődő motívum mégis felfedezhető a legtöbb általunk vizsgált cég esetében, ha nem is tér vissza feltétlenül minden egyes interjúban.

Az egyik ilyen jellegzetesség, hogy a megkérdezett vezetők majdnem mindegyike *jó előképzettséggel* került a vállalathoz, de vezetői kinevezésük idején legalábbis már valamennyien egyetemi (kisebb részben főiskolai) diplomát szereztek. A legkisebb cégekre sem jellemző, hogy autodidakta, alacsony iskolai végzettségű, munkából hirtelen vezetővé avanszált menedzserek irányítanák őket. Ez mindenesetre markánsan különbözik a korai szocializmusban tapasztalható helyzettől. Akkor nem volt egyedi eset, hogy akár az egyes számú vezető is munkásigazgatóként került a vállalat élére. Mi több, a szakemberek, a főkönyvelők vagy a műszaki vezetők között sem volt fehér holló az, aki a munkapad mellől került vezetői posztra.

Mindez azt igazolja, hogy a beáramló nyugati tőke képviselői – legalábbis ami a menedzserek előképzettségét illeti – konszolidált helyzetet találtak Magyarországon. Sőt, mintha kissé túlságosan is konszolidált lenne a helyzet: a megfelelő iskolai végzettség nélkül ma már teljesen lehetetlen a cégen belüli vertikális mozgás, bármennyire tehetséges legyen is valaki. Ez különbözik számos fejlett ország – elsősorban az Egyesült Államok – gyakorlatától, ahol a „papírnak” valószínűleg kisebb jelentősége van a vállalati karrierben. A vég-

<sup>10</sup> Általában is igaz, de a termelés tudására még inkább, hogy a tudás nagy része rejtett, aminek az elsajátítása csak a munka során tanulás” (*learning by doing*) időigényes folyamatában lehetséges. Ráadásul a termeléshez szükséges tudás általában megosztott, vagyis azt nem egyetlen ember birtokolja, s csak a termelési feladat valamennyi résztvevőjének közreműködésével mobilizálható. Hatékony hasznosításához gyakran bizonyos koordinációs feladatok is tartoznak, például az irányítás vagy az utasítás. Valójában a *képességeket* is pontosan ezek a tulajdonságok jellemzik: stratégiai célokra a csoport tagjai használhatják a csoportba ágyazott és részben rejtett termelési és szervezeti tudást (*Langlois-Foss* [1998]).

zettség Magyarországon ma is fontosnak tűnik, de – az interjúk során szerzett tapasztalataink szerint – a papír milyensége, a diploma típusa jóval kevésbé számított a külföldi–magyar közös vállalkozások elindulásakor. Egyáltalán nem kivételes, ha valaki műszaki (netán bölcsész) diplomával most gazdasági posztot van, vagy számviteli szakképesítéssel marketingterületen dolgozik. Különösen gyakori a humán menedzserek esetében az elütő (rendszerint bölcsész) előképzettség.

„Eredetileg tanár vagyok. Azután szociológiát, pszichológiát végeztem még. A hetvenes években ifjúságkutatással foglalkoztam. A nyolcvanas években a televízióban voltam elnökhelyettes, műsorigazgató. A cég alapításától kezdve itt vagyok, s annak 11 éve már. Másokkal is előfordul, hogy hasonló életutat futottak be.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humán erőforrás-menedzsere.)

„A [gyógyszeripari] cég – privatizációja után – hamarosan egy új embert vett fel az emberi erőforrások menedzselésére. Az új vezető éppen akkor szerezte meg második diplomáját emberierőforrás-menedzsmentből. Előtte néhány évig kémia tanár volt.” (Barden és szerzőtársai [2001] 14. o.)

„A hatvanas években – műszaki végzettségem dacára – jó tíz évig munkásként dolgoztam. Erre egyébként nagyon büszke vagyok, s azt mondhatom, hogy ez jó kezdés volt számomra. A munkásként szerzett tapasztalataim nagy hatással voltak pályám későbbi alakulására. A nyolcvanas évek elején kezdtem a munkabiztonság kérdéseivel foglalkozni. Két évig voltam szakszervezetis. Közben politikatudományból diplomát szereztem az ELTE-n, s utána én lettem a szakszervezet egyik új regionális továbbképző központjának az igazgatója. 1980-tól 1985-ig voltam ennek az iskolának az igazgatója. 1985-től azonban kezdett befuccsolni ez a dolog. Talán meglepő lesz, amit mondok, de az emberek ekkoriban már érzékelték a politikai problémákat. Nem akartak jönni a szakszervezeti iskola vezetőképző tréningjeire, és a vállalati vezetők sem akarták engedni, hogy hozzánk jöjjenek tanulni. Az emberek kezdték unni, hogy ebben az iskolában továbbra is csak a régi szlogeneket hallhatták. 1988-ban már nem láttam értelmét a munkámnak, s úgy döntöttem, hogy visszamegyek a vállalati szektorba. 1989 óta vagyok ennél a cégnél, s mint tudják, 1994-ben lett a cégből vegyes vállalat. Azokban az években a régi szabályok nagyon megváltoztak, az új szabályok pedig még kialakulatlanok voltak. 1994 óta én vagyok mind a három testvércégnek az emberierőforrás-menedzsere.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

Feltűnő a műszaki végzettségűek nagy aránya az olyan vezetői posztokon is, mint amilyen a gazdasági vagy éppen a kereskedelmi vezetői poszt. A megkérdezettek több mint fele műszaki végzettségű.<sup>11</sup> Gazdasági ismereteiket részben a gyakorlatból, részben kiegészítő képzések révén szerezték, amint az egy kereskedelmi igazgatóval készült interjúból is kitűnik.

<sup>11</sup> A minta egészére a végzettség tekintetében nem állnak rendelkezésünkre abszolút pontos adatok, mivel interjúalanyaink nem minden esetben szőtték bele életútjukról szóló beszámolójukba ezt az információt. Továbbá, mélyinterjúnk fő célja sem az volt, hogy konkrét adatokról faggassuk a vezetőket.

„– Elfelejtettem mondani, hogy villamosmérnök vagyok. Még a hetvenes években végeztem el levelező tagozaton az egyik budapesti műszaki főiskolát.”

„– Hogyan állt át Ön a műszaki vonalról a kereskedelmi területre?”

„– Az élet hozta magával.”

„– Nem kellett ehhez semmit tanulnia?”

„– Dehogynem. Azzal kezdeném, hogy rendszeres újságolvasó vagyok, minden nap elolvasom több újságnak is a gazdasági rovatát. Tehát úgymond önképzéssel, otthoni tanulással fejlesztettem és fejlesztem ma is a tudásomat. És meg kell itt említenem az egyetemekkel, például a Gödöllői Egyetemmel, a kutatóintézetekkel való kapcsolatainkat is. (...) A Gödöllői Egyetem kutató-fejlesztő intézetével egy időben folyamatos kapcsolatunk volt. E kapcsolaton keresztül a kisgazdaságok felé próbáltunk nyitni. A kisgazdaságoknál is az üzleti lehetőségeket kerestük. (...) Abban az időben ugyanis kis-méretű, farmerek által is használható berendezések készítésével próbálkoztunk. (...) Ebben a témában tanulmányutakra is elmentem. Így voltam Kanadában, az Egyesült Államokban, és több nyugat-európai országban tanulmányúton.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Nemcsak a hazai gazdaságtörténet útja volt kanyargós az elmúlt néhány évtizedben, hanem az egyéni életutakon is sok a nagy váltás, a hajtűkanyar. Sok menedzser igen távolról indult el az interjúk felvétele pillanatában betöltött posztja felé.

„1989 januárjában kerültem a céghez. Viszonylag messziről érkeztem ebbe az állásba, Leningrádban szereztem mérnök-közgazdász diplomát. Később a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen kaptam közgazdász-tanári diplomát. Az egyetem elvégzése után 15 évig az oktatás területén dolgoztam. 1988 decemberében volt egy pályázat, s jelentkeztem az akkor újonnan megalakult cégünk által kiírt pályázatra, közgazdasági osztályvezetői állásba. 1989 januárjától dolgozom a cégnél. Abban az időben még nagyon kevesen voltunk a gyárban, mindössze 12-en. Az akkori felállás szerint a munkaügyi és közgazdasági kérdések tartoztak hozzám: az emberek felvétele, ezeknek a rendszereknek a kialakítása (kivéve a számvitelt és a pénzügyeket). Sokáig közgazdasági osztályvezetőként dolgoztam.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A váltás önmagában is próbára teszi az embert. Interjúalanyaink számára azonban a váltás nem egyszerűen azt jelentette, hogy meg kell szokni az új környezetet és új követelményeket, többüknek munkahelyet is kellett váltania, és gyakorlatilag új szakmát is kellett tanulnia.

„Én eredetileg jogot végeztem, s később valahogyan elkalandoztam erről a pályáról. Ennek okát elsősorban az 1956-os eseményekre vezetem vissza. Pályámat *M* városban kezdtem. Nagyon sokfélét dolgoztam: voltam formázó az öntödében, dolgoztam a minőségbiztosításnál. Aztán, körülbelül 35 évvel ezelőtt, árakkal kezdtem foglalkozni. Utána a gyárunkat a *G* városban levő nagyvállalathoz csatolták, s akkor engem odahelyeztek. Ott az ár- és kalkulációs főosztály vezetőhelyettese voltam 1991-ig. 1991-ben én is részt vettem ennek a közös vállalatnak az alapítási tárgyalásain. Ott is-

merkedtem meg a német tulajdonosokkal. És amikor megalakult ez a közös vállalat, akkor ide hívtak mindeneknek. Itt az első időkben elsősorban az árakért voltam felelős, mind a beszerzési, mind az eladási oldalon. De azért helyel-közzel jogi munkákat is végeztem. Például én csináltam a szerződéseket, minthogy én voltam az egyedüli jogvégeztető ember a cégnél. S ilyen dzsoli dzsókerként sok mindennel foglalkoztam. A legújabb időkben pedig – miután nagyvállalat lettünk, és a szakosodás bennünket is elérte – a kontrolling vezetője vagyok, másfél-két éve. És készülök a nyugdíjra.” (Dunántúli gépipari cég kontrollingvezetője.)

„Az én esetemben teljes váltásról volt szó. Én ugye ezt nem tanultam, nem részesültem olyan képzésben, hogy humán erőforrás-igazgató legyek. Gyakorlatilag ezt meg kellett tanulni. Amiket előzőleg tanultam – akár a szervezetszociológiát, akár a pszichológiát említem –, azoknak persze valami köze van ehhez, tehát a korábbi tanulmányaim során szerzett tudásom egy része alkalmazható volt. Voltak tapasztalataim is, mert más korábbi munkahelyemen hasonló dolgokkal foglalkoztam. De maga a humán erőforrás-gazdálkodás Magyarországon is teljesen új dolog volt, tehát nemcsak nekem volt új. Mert ugye tudja, hogy a korábbi személyzeti munka azért teljesen más volt. Tehát ez már nem az. Ezt meg kellett tanulni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humán erőforrás-menedzsere.)

Némelyeknél a foglalkozásváltás azzal is együtt jár, hogy egészen más bőrbe kell bújniuk, teljesen más típusú munkát kell végezniük, mint korábban. A kutatóból lett termelők – mint már más összefüggésben említettük – ezzel a kihívással szembesültek.

„Azelőtt mi kutatók voltunk, és hirtelen át kellett állni ipari-gyártó szemléletre. Ez bizony elég meredek változás volt. A kutatóintézetnél szerzett kutatási tapasztalat és az a szisztéma, amivel az ember nekifog egy feladatnak, egészen más jellegű, mint egy terméknek a gyártása, ahol nagyon fontos a minőség, fontos a költség, tehát az önköltség-csökkentés, a piaci szempontok érvényesítése, a megrendelő igényeinek a kielégítése. Itt olyan szempontokkal találkoztunk tehát, amelyek – amikor még kutatók voltunk – csak érintőlegesen érvényesültek a mi területünkön.” (Műanyagipari vállalat minőség-biztosítási menedzsere, 1.)

A feladatok újszerűsége azonban még akkor is nagy kihívást jelentett a vezető számára, ha nem kellett kibújni korábbi bőréből, s a szerzett szakmáján belül maradhatott. Ugyancsak nem tekinthető kuriózumnak az, hogy egy-egy vezető sokféle területet kipróbál. Különösen az első számú vezetőkre jellemző, hogy többféle munkakörbe is belekóstolnak, mielőtt a cég csúcsára emelkednének. Valószínűsíthető, hogy éppen a sokoldalúságuk, sokféle tapasztalatuk segíti őket a vezetői székbe.

„1961-ben végeztem az egyetemen. Az egyetem elvégzése után X városkában egy állami gazdaságban dolgoztam üzemmérőként, három és fél évig. 1964-től az Y-beli gépjávitó állomásra kerültem, főmérőnek. És amikor összevonták a gépjávitó állomásokat egy megyei vállalattá, 1968-ban, akkor kerültem ide a mostani helyemre, az akkori mezőgazdasággép-gyártó céghez. Aztán itt, mindenféle beosztásban voltam. Voltam

termelési, fejlesztési, és kereskedelmi fősztályvezető. 1975-ben lettem itt főmérnök. Aztán valamivel később lettem főigazgató-helyettes. Aztán egészen 1989-ig vezérigazgató-helyettes voltam. 1989-ben lettem vezérigazgató. Mezőgazdasági gépészmérnök vagyok.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat vezérigazgatója.)

A kisebb cégeknél, és a cégindítás hőskorszakában jellemző, hogy a vezetésben nincsenek jól definiált munkaterületek, egy-egy menedzser többféle funkcióban is működik.

„Kezdetben nem volt nagyon határozott munkamegosztás a cégen belül, illetve a munkatársak között, mert nagyon kevesen voltunk. Mindenesként alkalmaztak bennünket. Én magam is mindenesként működtem. Ahogy a munka sokasodott, bővült, úgy alakult ki a munkamegosztás, és úgy ragadt rám ez a munkaterület, tehát a humánpolitikai munkaterület. Ez kezdetben a fejlesztéssel volt egybekapcsolva. Aztán ahogyan differenciálódott a munka, levált a gyártás, az informatika, az egyéb, és jöttek új kollégák. Ma már klasszikus kiadói – inkább angolszász típusú kiadói – szervezetünk van. Aminek az a lényege, hogy a különböző erőforrások mozgatására, a velük való gazdálkodásra van a menedzsmentben egy-egy ember. Így az informatikáért, a pénzért, a személyzetért egy-egy vezető felelős. És hát ezek közül én a humánpolitikai területtel foglalkozom.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Néhány esetben az a furcsa helyzet is előállt, hogy az első számú vezető posztja sincs jól definiálva, pontosabban nem az az első számú vezető, akit hivatalosan kineveztek annak. A magyar vezetőt, különösen az átalakulás kezdetén a háttérből irányította külföldi helyettese.

„1992-től a vállalat divizionális szervezetben kezdett működni. Ekkor a japán igazgató-helyettes helyettese lettem, bármilyen furcsán hangzik is a »helyettes helyettese« pozíció. Hivatalosan megmaradtam közgazdasági osztályvezetőnek, de a feladatomban a japán kollégák segítése volt. Nekem kellett megtanítanom a japánoknak az itteni viszonyokat, megismertetni velük a vállalatot. A cég érdemi vezetője a japán igazgatóhelyettes volt, de az akkori helyzetnek megfelelően igazgatóhelyettesi minőségben vezette a céget, hiszen az igazgató magyar volt. A feladatomban az igazgatóhelyettes mellett az volt, hogy az elgondolásait összeegyeztessem a hazai viszonyokkal és lehetőségekkel.” (Építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

## Nyelvtudás

A magyar felsőoktatásból a rendszerváltás előtt kikerültek nyelvtudása – közismert okokból – korántsem volt kielégítő. Különösen az angol nyelvtudás volt hiányos, amint az alábbi interjúrészletekből ez egyértelműen kiviláglik:

„– Az egyik legnagyobb probléma az volt, hogy a legtöbb kollégám, ugyanúgy, mint én, nem tudott idegen nyelven beszélni. Ez nagyon nagy gond volt. Két-három kolléga volt



csak, akik tudtak idegen nyelveket. Ők nélkülözhetetlen emberek lettek. (...) Én az általános menedzsment területén próbáltam magamat képezni, képezgetni. (...) De a nyelvtudás hiányzott a legjobban.”

„– Konkrétan miben okozott gondot Önnek az, hogy nem tud angolul vagy németül?

„– Jelenleg, a termelésünk 90 százaléka exportra megy, vagy német, vagy angol nyelvtérületre. Tulajdonképpen csak nyögdécselni tudok ezeken a nyelveken. Emiatt sem a műszaki, sem a kereskedelmi tárgyalásokon – amelyek idegen nyelven zajlanak – nem tudok tolmács nélkül részt venni. Amikor 1992–1993-ben Egyiptomban jártam, ahol S berendezést építettük, a műszaki és a kereskedelmi kérdésekről való tárgyalásokon tolmács kellett mellém. Rettenetesen hiányzott a nyelvtudás.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Kutatásunk kezdetén feltételeztük, hogy – az eltérő kultúrákból adódóan – eltérések vannak a magyar és a külföldi menedzserek és alkalmazottak között bizonyos munkával összefüggő fogalmak és jelenségek értelmezésében. Nyilvánvaló, hogy az olyan emberek számára, akik korábban nem dolgoztak még külföldiekkel, nem lehet könnyű a kommunikációs rések, esetenként szakadékok áthidalása. A következő interjúrészletek arról tanúskodnak, hogy miként vetődött fel ez a probléma a cégek mindennapos gyakorlatában, hogyan hidalták át az effajta nehézségeket.

„Ez azon múlik, hogy milyen színvonalon tudnak azok a magyarok németül, akik benne vannak »ebben a buliban«. Én nem tudok németül, de az a véleményem, hogy ha gyengén tudják a nyelvet, akkor abból sokféle félreértés adódhat. Nekünk itt szerencsénk van, mert a nyugati határszélen lakunk, és egy csomó Alpok-aljai magyar van közöttünk, akiknek az anyanyelve német. Ők értik a nyelvi finomságokat is. Márpedig a finomságoknak nagyon sokszor döntő szerepük van abban, hogy megértsék egymást az emberek. Nem azt mondom, hogy mindenki jól beszél németül, aki azt állítja magáról, de azt hiszem, hogy van jó néhány munkatársunk, aki anyanyelvi szinten tud németül, és ez megkönnyíti azt, hogy a német kollégákkal megértsük egymást. Tehát nincsenek közöttük ilyen okból eredő félreértések.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

„A fizikai dolgozókra nemigen jellemző, hogy beszélnének nyelveket, az adminisztratív területeken foglalkoztatottak viszont igen. A művezetők, csoportvezetők szintjén is szervezünk nyelvtanfolyamokat, de azért velük szemben a nyelvtudás nem szigorú követelmény. Persze azért a fizikai munkások között is akad egy-két nyelveket beszélő ember. Volt itt egy német kolléganő, akinek egyik raktári dolgozónk tökéletes német nyelvtudással mutatkozott be. A német látogató le volt döbbenve. De azért inkább az irodai dolgozókra jellemző az, hogy jól beszélnek angolul. Gyakorlati nyelvtudása persze sok embernek van. Annakidején a japánok is azt szorgalmazták, hogy az itt dolgozók megértsék magukat angolul. Nem az a lényeg, hogy valaki grammatikailag tökéletesen tudjon fogalmazni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A nyelvtudással kapcsolatos nehézségeket kiélezte az internet megjelenése a cég mindennapos gyakorlatában. Az internetes kommunikáció nyelve az angol, s azok, akik nem beszélnek megfelelő szinten ezt a nyelvet, vagy kénytelenek egy

lényegesen leszűkített tudástérrel beérni az információk beszerzésekor, vagy mint alábbi interjúalanyunk is, kerülő megoldásokra kényszerülnek.

„– Üzleti kapcsolatainkat az interneten keresztül is fejleszteni kívánjuk. Már érkeztek a céghez megkeresések a világhálón keresztül, belföldről is, és külföldről is.”

„– Ön nyilván gyakran belenéz az internetes postaládájába.”

„– Ez nem egészen így működik nálam. Van a cégnek egy tervezőrészlege, a fiam is itt dolgozik. Nagyon jól tud angolul. Ő küldi szét az interneten keresztül a nagyvilágba a cég ajánlatait, angol nyelven. Törökül is jól beszél. Volt is Törökországban, mint szereplésvezető. Cégünk internetkapcsolata az ő asztalán van. Egyből azzal kezdi a napot, hogy megnézi, hogy honnan milyen levél, milyen üzenet érkezett. Az ajánlatokat most már tehát az interneten keresztül küldjük el mindazoknak a cégeknek, amelyeknél ennek fogadására a technikai lehetőségek adottak.” (Mezőgazdaságitépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Más cégnél másképpen hidalták át ugyanazt a problémát, de végül valahogyan mindenki megbirkózott a nyelvi nehézségekkel.

„Nyelvi nehézségek inkább csak az első időszakban fordultak elő, amikor még viszonylag korlátozott volt a nyelvtudásunk. Az első időszakban volt itt egy úgynevezett koordinátor, akinek német volt az anyanyelve, s akinek az volt a feladata, hogy segítse a kommunikációt az anyacég és mi közöttünk, minden területen. A koordinátor a korábbi igazgató felesége volt. Jelenleg is megvan még ez a munkakör, de most úgy hívják, hogy »menedzserasszisztens«. Most már az új kollégák felvételekor a szaktudás mellett a nyelvtudás is követelmény. Így aztán nincs is olyan terület a cégnél, ahol ne lennének olyan vezetők, akik mind a szakmai tudást, mind a nyelvtudást tekintve képesek az önálló ügyintézésre.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

Az egészen különlegesnek számít, de az általunk vizsgált vállalatok között ilyen is akadt, hogy nem a magyaroknak kellett megtanulniuk a külföldi tulajdonosok nyelvét, hanem a külföldiek tanultak meg magyarul.

„– Nekem egy kicsit szívfájdalmam az, hogy a németnyelv-tanulást itt nem szorgalmazták megfelelő szigorral.”

„– De az osztrák ügyvezető igazgatójuk megtanult magyarul, nem igaz?”

„– Igen. De épp ez a probléma, mert ha ő nem tanult volna meg magyarul, akkor most mi jobban beszélénk németül. Évek óta magyarul beszélünk egymással, bár felajánlotta, hogy bármikor beszélhetek vele németül. (...) Elmesélte nekünk, hogy őt úgy küldték ide, hogy neki meg kell tanulnia magyarul, és meg is tanult.”

„– Nagyon ritka, hogy a privatizált cégeknél a külföldi tulajdonos vagy menedzser megtanult magyarul.”

„– Az ügyvezetőnk azt mondta, hogy számára ez természetes volt, mert meg akarta érteni a kollégákat. Akadnak természetesen kommunikációs problémák, de hogy a rendszer jól működik, abban óriási szerepe van annak, hogy az ügyvezetőnk tud magyarul.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

Bár a cégeknél a nyelvi problémákat – mint láthattuk – valahogyan mindig megoldják, sok vezető mindennapjait keserítették meg a nyelvtudás hiányából adódó kommunikációs nehézségek. Kivételesnek számít az olyan eset, ahol a külföldi tulajdonosok megjelenésekor nem jelentett gondot az idegen nyelvű kommunikáció.

„Fiatal koromban oroszul tanultam. És azután felnőtt fejjel megtanultam angolul. Jogi ügyekben talán nem eléggé jó az angol nyelvtudásom, de ami nekem szükséges, azokat az ügyeket angol nyelven is el tudom intézni. A cég alkalmanként kiküldi a fiatalokat külföldre, hogy tanuljanak németül, angolul.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Szinte csak a nyelvtanárok és a valamilyen okból hosszabb-rövidebb ideig külföldön élők nem küzdöttek nyelvi nehézségekkel és problémákkal a rendszerváltás idején. A legtöbb menedzsernek azonban meg kellett birkóznia a nyelvvel.

„– Nem tudok egyetlen idegen nyelven sem jól beszélni. Leginkább angolul kellett volna tanulnom. De voltak olyan időszakok, amikor franciául kellett volna tudni, amikor például Algériában, Marokkóban dolgoztunk. Tanultunk azért ott valamennyit franciául, az olvasási szintig eljutottunk.”

„– És volt akkor tolmácsuk?”

„– Abban az időben még másképpen ment minden. Akkoriban nem a vállalat jelent meg közvetlenül a piacon, hanem a *K* külkereskedelmi vállalat. A *K* külkereskedelmi vállalat közvetítette a cég exportját, mert a vállalatnak nem volt önálló külkereskedelmi joga. A *K* vállalat külkereskedői tudtak angolul, franciául és amilyen nyelven kellett.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat termelési osztályvezetője.)

Egyik interjúalanyunk egy számunkra nagyon érdekes összefüggést fogalmazott meg a nyelvtudással kapcsolatban.

„– Azt tudnám mondani, hogy azok, akiknek a nyelvtudása nem ért el egy minimumszintet, amivel már kommunikálni lehetett, azok nagyon nehezen tanultak meg más dolgokat is. Akinek más okokból ment nehezen a kommunikáció, például mert visszahúzódó személyiség, az szintén nehezebben tanult.”

„– Logikus persze, csak így megfogalmazva érdekes, hogy a kommunikáció és a tanuló-képesség között milyen szoros összefüggés van. Volt olyan szakmai csoport, amelynek komolyabb nehézségei adódtak?”

„– Volt, de itt is a nyelvtudás okozta a problémát. Például a műszakiaknál rosszabbul beszéltek az angolt az emberek. Ráadásul nem is egy egyszerű angol volt, amit meg kellett tanulnunk, hanem »japán angol«.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cégügyvezető igazgatója.)

Bár számos privatizációs eset kapcsán lehetett hallani, hogy a külföldi tulajdonosok nem a megfelelő szakemberekre támaszkodtak, hanem inkább azokra, akik nyelveket beszéltek, mi inkább ennek az ellenkezőjét tapasztaltuk.

„Ami nekem nagy bánatom, hogy nem tudok tárgyalási szinten idegen nyelveket, bár tanultam németül is, és angolul is. S amikor 1991 májusában felkértek arra, hogy legyek a gazdasági vezető, akkor először is azt mondtam, hogy én nem tudok megfelelő szinten németül. Azért mondtam ezt, mert úgy éreztem, hogy a vezetői beosztáshoz ez is kellene. A legnagyobb meglepetésemre a német gazdasági vezető akkor azt mondta nekem, hogy legfeljebb csak ritkán lesz arra szükség, hogy én velük közvetlenül kommunikáljak, mert lesz tolmács. S hogy ők tőlem nem is ezt várják, vagyis hogy folyékonyan beszéljem a nyelvüket, hanem azt, hogy én és a kollégáim a magyar törvények betartása mellett úgy irányítsuk ezt a vegyes vállalatot, hogy az ő cégük nevére csorba ne essen. Ily módon a feladat adva volt, hozzá kellett kezdeni, és csinálni kellett.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

A nyelvtudás érthetően kevesebb problémát jelentett azon vezetők számára, akik korábban külföldön tanultak, kutatóként tevékenykedtek vagy intenzív külföldi üzleti kapcsolatokat építettek ki már a régi rendszerben is. Éppen erre példa egy kutatásra alapozott cég első embere, aki korábban kutatóintézetnél dolgozott, és ebben a minőségében külföldön próbálta az intézet licenceit értékesíteni.

„Amikor 1990-ben a japánokkal találkoztunk, akkor már 15-20 éves technológiai-transzfer-tapasztalattal rendelkezünk. És ez az interdiszciplináris team, ez a különböző tudományokat művelő csapat, már iskolát alkotott. Profik voltunk. Már akkor beszéltük az angol és a német nyelvet, hiszen kinn harcoltunk a világban. Megelőzve más kutatóintézeteket, akkor már ipari méretekben hasznosítottuk a találmányokat, licenyszerződések keretében, és abból tartottuk fenn magunkat, abból finanszíroztuk a fejlesztést is. Így kváziönfenntartóként működünk.” (Műanyagipari cég vezérigazgatója.)

„Én például jártam az Egyesült Államokban is iskolába. Azt gondolom, hogy ez nagyon jó volt. Itt nem nagyon voltak olyanok, akik nagyon jól beszéltek idegen nyelveken. Ez volt a nyolcvanas-kilencvenes évek öröksége. Pedig, ha az ember nyitott társadalomba megy, akkor nagyon jól kell beszélni a nyelvet. Azoknak az embereknek, akik idegen nyelveket tudtak, rendszerint nagyon jó állása van.” (Médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

A vezetői karrierben (nemcsak a nyelvismeret csiszolásában) kiemelkedő szerepet játszanak a külföldi szakmai utak, amelyek egyes vezetők számára már a rendszerváltás előtt is szemléletformáló hatásúak voltak. E szakmai célú utazások, külföldi kapcsolatok azonban különösen a rendszerváltás után élénkültek meg, és felbecsülhetetlen értékű tudással vértették fel a bennük résztvevőket, amint azt az alábbi interjúrészlet is alátámasztja. Fontos kiemelni, hogy nem is csak szűken vett szakmai tudásról van szó, inkább egyfajta kultúra, szemléletmód elsajátításáról.

„A szóban forgó tanulmányutak a kilencvenes évek elején voltak. Elmentünk megnézni az Egyesült Államokban, Kanadában, hogy mi az a farmgazdaság. Sok farmot végigjártunk. Nem egyedül voltam ott, más cégektől is vettek részt emberek ezen a tanul-

mányúton. A mi cégünkötől ketten voltunk ott. Ez az út körülbelül kéthetes volt. (...) Később is voltam az Egyesült Államokban, de akkor már konkrét szakmai céllal jártam ott. Ugyanis valamit meg akartunk valósítani X helyen, csak hát végül nem lett belőle semmi, mert nem volt ott rá fizetőképes kereslet. (...) Ezért ezek az utak ebből a szempontból nem voltak annyira hasznosak, nem jártak eredménnyel. A marketing tekintetében ugyanakkor rengeteg tapasztalatot szereztem ezeken az utakon. Kanadában például csodálatos volt látni azt, hogy milyen sokféle nemzetiségű állampolgár él ott. Beszéltünk, találkoztunk olyan emberekkel, akik Ukrajnából, Oroszországból, Németországból, Svédországból, Törökországból települtek át. Ők elmesélték nekünk a saját élményeiket, kanadai élettapasztalataikat. És hát az igazság az, hogy ők is próbálkoztak nálunk piacot keresni.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

### **Karrierutak**

A rendszerváltás és az új tulajdonosok megjelenése a cégben megtörte a korábbi előremeneteli lehetőségeket, karrierutakat. Ami egyeseknek korai visszavonulást, mellőzést, lecsúszást jelentett, az másoknak a kiugrás lehetőségét hozta el. Az interjúkból látható, hogy a dinamikusabb, vállalkozó szellemű munkatársak több lépcsőt átugorva kerültek előre. Olyan szempontból azonban egyfajta folyamatosság van, hogy az új vezetők már a régi rendszerben is úgymond tettek valamit, mentalitásuk, munkához való hozzáállásuk eltért „az ők fizetgetnek, mi dolgoztatunk” szemléletétől. Bizonyos esetekben olyanok kerültek az első számú vezető posztjára, akik már korábban kitörtek a szűkös állami keretek közül. Erre példa egy helyi lapnál dolgozó főszerkesztő.

„Nagyon sok mindent csináltam életemben. Az 1980-as évek közepétől vagyok újságíró. Gyakorlatilag a rendszerváltásnak köszönhettem, hogy főszerkesztő lettem. 1989-ben kiléptem a munkahelyemről, a helyi pártlaptól, és újraindítottam egy polgári hetilapot. Két évig annak voltam a főszerkesztője. 1991-ben kiírtak egy nyilvános pályázatot a mostani lapom főszerkesztői pozíciójára. És most itt vagyok.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Sok esetben a vállalkozói szellem még messzebbre vezet vissza, egyfajta családi örökségként hozták magukkal a menedzserek.

„Vezetői módszereim régi eredetűek, részben családi örökségből származnak. Édesapámnak volt egy bútorgyára, édesanyámnak pedig egy varrodája. Valószínű, hogy ebből a légkörből hoztam magammal valamit, egyfajta gondolkodásmódot, szemléletet. (...) Válogatott asztaliteniszező voltam, abból kerestem pénzt, amíg tanultam. Attól kezdve saját magam tartottam el magamat. Ez volt az egyik dolog, ami szerepet játszott gondolkodásmódom formálódásában. A másik fontos elem pedig az volt, hogy életem során olyan tanáraink, vezetőim voltak, akiktől mindig nagyobb feladatokat kaptam, mint amekkorákat el tudtam végezni. 1961-ben, az egyetem elvégzése után, X városkába kerültem egy céghez, ahol 9 hónapig dolgoztam az igazgató titkáráként. Ennél a vállalatnál rengeteget tanultam. Nagyon sok mindent láttam-hallottam, tapasztaltam.

Mondhatni, hogy éjjel-nappal az igazgató mellett voltam. Ha a miniszterhelyettes jött hozzá, én akkor is benn voltam az igazgató szobájában. Ha reggel négy órakor ment az üzembe a dolgozókat ellenőrizni, akkor is ott voltam vele. Számomra ez borzasztóan jó iskola volt. Ezt én itt ennél a cégnél is szorgalmaztam és gyakoroltam. Annak idején kilógtam a sorból, ugyanis az én gondolkodásmódom már akkor teljesen más volt, mint azoké, akik a pártembereként dolgoztak a cégnél. Azt hiszem, hogy én voltam ebben a megyében az egyetlen olyan ember a nagyvállalati vezetők közül, aki 20-25 éven keresztül vezérigazgató-helyettes volt, és ugyanakkor nem volt párttag.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Másik interjúalanyunkat szinte már gyerekkorától kezdve izgatta az a téma, amelyre később egy sikeres kutatói, még később pedig sikeres vállalatvezetői karrier épült.

„Okleveles vegyész, vegyipari gépészmérnök vagyok. (...) e az érettségi után már találkoztam ezekkel az *R* anyagokkal, ezek engem nagyon izgattak. Legelőször, 1959-ben, egy vitorlást építettünk a Balatonon, amely akkor kuriózumnak számított. Hiszen a magyar sportszeripar akkor csak a fából készült hajókat ismerte. S mi, mint villamos ipari kutatók, már találkoztunk ezekkel – az annakidején még extra dolognak számító – anyagokkal. Nekiestünk, hogy elkészítsük az első magyar kis vitorlás hajót, amit aztán ki is próbáltak, újságcikk is van róla. Balatonfüreden, hátszéllel, óriási nagy viharban a szikláknak ütköztették ezt a kishajót, és semmi repedés vagy törés nem volt rajta. Ha a fából készült vitorlás hajó kap egy ilyen hátszelet, vihart, akkor ripityára török. Hát ez volt az első nagy motiváció, ami elindított engem ezen a pályán.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

Többen utaltak arra, hogy személyes karrierükben nagy szerepe volt a jó indításnak, még akkor is, ha ez az indítás a letűnt szocialista rendszerből származott. Szemléletesen fogalmazta ezt meg egyik interjúalanyunk a teljesítményelvre, a fegyelmezett munkavégzésre vonatkoztatva a korábbi pozitív tapasztalatok meghatározó szerepét.

„Nekem ez ügyben szerencsém volt. Mert annál a cégnél, ahol korábban számítástechnikai osztályvezetőként dolgoztam, a munkatársaim teljesítménybérben voltak alkalmazva. És a teljesítményben dolgozóknál nagyságrendekkel könnyebb volt tartani a demokratikus vezetési stílust. Ahol a teljesítményt mérni lehet, ott nincs lehetőség vitára: a fizetés a teljesítményhez igazodott. Ilyen értelemben az nem igazán okozott számomra váltást, hogy itt most mások a számonkérések. Ez, a munkának teljesítmény alapján való értékelése, megvolt, és most is megvan bennem. Ide tartozik az is, ezért elmondom, hogy édesapám mozdonyvezetőként dolgozott a vasútnál. Amikor indult a vonat, akkor ott kellett lennie, amikor érkezett a vonat, akkor ott kellett lennie. És menni kellett neki karácsonykor, menni kellett neki szilveszterkor is. Én ezt láttam otthon. Ezért számomra nem okozott soha gondot az, hogyha valamit meg kell csinálni. Ha »ezt« kell csinálni, akkor »ezt« kell csinálni! Nincs olyan nálam, hogy »majd egy kicsit később megyünk«, vagy hogy »nincs kedvem, nem megyünk«. Ezek számomra a mai napig könyörtelen dolgok. Ezeket betartom, és betartatom.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

A cégek gyökeresen átalakuló tudásszerkezete, az újfajta hozzáértés kialakításának elkerülhetetlensége folyamatos tanulásra ösztönzi a menedzsereket. A tanulás motívuma a vezetői életutak majd mindegyikénél kiemelt hangsúlyt kapott, de különösen ott, ahol korábban ismeretlen vezetői területekről volt szó (kontrolling, humánerőforrás-menedzser, informatika). A tanulásban nagy szerepe van mind a tevékenység közbeni tanulásnak, a szükséges rutinok és ismeretek ellesésének, mind az olvasásnak.

„– Hogyan tanulta meg ezt az új szakmát?”

„– Hát ellestem. És olvastam hozzá. Tulajdonképpen az jó volt, hogy azért rendelkezésre állt az anyacég gyakorlata. Kezdetben egyszer-kétszer elmentünk oda tapasztalatcsere-re, s megszereztünk anyagokat, s azokat tanulmányoztuk. Ennek a szakmának azért van irodalma. Tehát autodidakta módon tanultam, de az élet által szervezeten. Ahogy az élet megkívánta, úgy és azt kellett megtanulni. Meg az a tapasztalat is számított természetesen, amit a korábbi munkahelyek adtak, mert azért arra nagy szükség volt. Voltak tréningek is. Az ilyen részképzéseken mindig részt vettem.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Néhány kivétellel, a legtöbb interjúalanyunk még a szocialista rendszerben kezdte vezetői pályafutását.<sup>12</sup> A korábbi tapasztalatok, beidegződések, „hozzáállás” elfelejtése korántsem egyszerű dolog. Tudatos ragaszkodást a korábbi vezetői magatartáshoz nem tapasztaltunk, de azt, hogy az átállás egyáltalán nem könnyű, annál inkább. Volt, akiben szinte lelki hasadást okozott, hogy a beosztottaival szemben a keményebb piaci módszereket, követelményeket kell alkalmazni, s szívfájdalom nélkül megválni például valakitől, ha a cég érdekei azt kívánják. Hogyan is tanulhatta volna meg egy menedzser a teljes foglalkoztatás időszakában azt, hogy például miként kell tömegesen felmondani. Márpedig a legtöbb vállalat esetében nagy szükség volt a karcsúsításra, s nem is lehetett azt nagyon elodázni.

„Én a rendszerváltás előtt is vezető beosztásban dolgoztam. Ez azt jelenti, hogy én is szocialista rendszerben nevelkedtem. Ily módon eredetileg azokat a vezetési ismereteket tanultam meg, amiket a szocializmusban egy vezetőnek tudnia kellett. A cég 1993-as átalakításakor egyrészt résztulajdonos lettem, másrészt maradtam vezető beosztásban. Ezért ekkortól már másképpen, más szemléletben kellett a dolgokat nézni, illetve csinálni. Ez nem volt egyszerű számomra. És azért nem, mert én szociális kérdésekben az átlagnál érzékenyebb vagyok. Emiatt elég sok gondom volt az elmúlt időszakban is, de akadtak ilyen jellegű gondjaim a rendszerváltás után is. A legnagyobb problémát számomra az okozta, hogy az átalakulás után másképpen kellett viselkedni, mint az előző időszakban. A többi dolog nem okozott számomra gondot, a cég átalakítása után

<sup>12</sup> Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a vizsgált cégeknél nincsenek fiatal menedzserek, akik már a mai kor szülöttei. Amint a Bevezetőben már utaltunk rá, a mi külön kérésünk volt, hogy lehetőleg olyan vezetőkkel (is) készíthessünk interjút, akiknek a szocialista időkből is vannak tapasztalataik.

is ugyanazt a munkát végeztem, mint az előtt.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

\*

A felejtés, az „áttanulás” nehézségei persze – amint arra könyvünk „Sohasem tudhatjuk, hogy mit hoz a múlt” című fejezetében részletesen kitértünk – a fentiéknél sokkal szélesebb körben jelentkeznek. Pedig ahhoz, hogy a vezetők, a vegyes vállalatokban dolgozók eredményesen tudjanak működni egy számukra idegen kulturális közegben, meg kell szabadulniuk számos – a saját korábbi tapasztalataikban gyökeredző – beidegződéstől. Természetesen vannak olyan attitűdök, tapasztalatok is, amelyek nem ütköznek a vállalatba áramló külföldiek kultúrájával, mi több, esetleg új szint is adnak hozzá. Az ezzel kapcsolatos jelenségek bemutatása azonban már a következő fejezetre vár.



„Azért hasznos megismerni más népek szokásait, hogy egészségesebben tudjuk megítélni a sajátjainkat, és ne gondoljuk, hogy mindaz, ami a miénktől eltérő, nevetséges vagy ésszerűtlen, ahogy ezt gyakran állítják olyanok, akik nem láttak semmit.”

*Renée Descartes*

„...továbbra sem az ellentéteket feloldó eggyel, hanem a káoszszal fog találkozni, a hiánnyal, a szakadékszerűséggel, a beteljesületlenséggel, a keletkezés és az elmúlás feszültségével...”

*Esterházy Péter*

## 10. fejezet

### Kultúrák találkozása a vegyes vállalatban

#### Halványuló törésvonalak

A duális tanulási folyamatban igazán a piacgazdaság mechanizmusainak,<sup>13</sup> valamint az ehhez szükséges *kulturális attitűdnek* az elsajátítása okozott nagy kihívást a nemzetközi cégek magyar alkalmazottai számára. Ez arra is visszavezethető, hogy a kulturális távolság a nyugati és a közép-kelet-európai országok között az eltérő történelmi fejlődés következtében mindig is jelentős volt, ha kulturális szakadéknak éppen nem is nevezhető.<sup>14</sup> *Gert Hofstede*nek a maga idején nagy port felvert nemzetközi összehasonlító vizsgálata<sup>15</sup> csak megerősítette azt, amit már ösztönösen úgyis tudtunk: a kultúra szinte minden vetületében jelentős különbség érzékelhető a nyugati, az angolszász mentalitás és szokások által fémjelzett és a keleti (részben bizánci gyökerű) kultúra között (*Man* [1997]). Ez természetesen rányomja a bélyegét az üzleti viselkedésmódokra is.

#### A szovjet minta és a reformok egymással ellentétes hatása a magyar vállalati kultúrára

Hofstede a magyar szociológusokra és közgazdászokra<sup>16</sup> is meghatározó hatással volt. Mára már több olyan publikáció látott napvilágot, amely ezt a – hol

<sup>13</sup> A duális tanulás másik oldala – amint arra már a Bevezetőben utaltunk – az új gazdaság, az információs forradalom vívmányainak elsajátítása volt.

<sup>14</sup> Kulturális szakadékról inkább a római és a bizánci típusú kereszténységet elválasztó földrajzi, intellektuális és szociális határok mentén lehet beszélni. Lásd például *Man* [1997] igen érdekes könyvecskéjét.

<sup>15</sup> A holland kutató az 1970-es évekbeli vizsgálataiban során több mint 50 országban tett fel az IBM dolgozóinak és vezetőinek a munkát, a munkaviszonyt, a feletteshez való viszonyt érintő kérdéseket. Ezek alapján egy ötdimenziós elméletet állított fel. A vizsgált országokat *Hofstede* egy 1-től 100-ig terjedő skálán helyezte el, így jelölve azt, hol helyezkednek el az egyes nemzetek a két végpont között (*Hofstede* [1991], [1997]).

<sup>16</sup> *Derjanecz Ágnes* [2001] például elsősorban Hofstede alapvetésére (*Hofstede* [1991] [1997])

halványabb, hol kifejezettebb – *kulturális választóvonalat* konkrétan a kelet-európai országokkal vagy éppen Magyarországgal kapcsolatban írja le. A felemás polgárosodást is megakasztó – szovjet hatás alatt kiépült – szocialista rendszer értelemszerűen nem csökkentette, hanem növelte az amúgy is elég nagy kulturális távolságot. Ugyanakkor az 1968-as gazdasági reform nyomán meginduló és az 1980-as évtizedben felerősödő piacosodás – súlyos ellentmondásai ellenére – valamelyest elhalványította a nyugati országoktól bennünket elválasztó kulturális határvonalakat, legalábbis a szomszédos szocialista országokhoz képest.

Vizsgálataink során meglehetősen egyértelműen igazolódott, hogy – ellentétben számos környező kelet-európai volt-szocialista országról hallható tényekkel – nálunk a menedzserek és munkások gyors átállásában, alkalmazkodásában lényeges szerepet játszottak az 1980-as évek magyarországi piaci kísérletei.<sup>17</sup> Azokra a reformokra gondolunk, amelyek a környező országokban csak a rendszerváltás után indultak meg: az adóreformra, a kétszintű bankrendszer kialakítására, a kistulajdon előtt megnyíló lehetőségekre stb. A szimulált piacgazdasági viszonyok, a „sem terv, sem piac” ellentmondásos követelményei között vergődő menedzsereknek azonban interjúink tanúsága szerint e kísérletek ellenére sem vált igazán a vérükké a piacgazdaságokban évtizedek-évszázadok alatt felhalmozódó üzleti kultúra. A vegyes vállalatokban ezért – ha feltehetően nem is olyan élesen, mint tőlünk keletebbre – sokszor valóban két kultúra ütközött.

„Nyugat-Európában az alkalmazott tudja azt, hogy neki addig megy jól, ameddig a tulajdonosnak is jól megy. Ezért ott a tulajdonos alkalmazottja véres harcot folytat minden fillérért a tulajdonos érdekében. Ezt a fajta magatartást Magyarországon nem tanulta sem a vezető, sem a dolgozó. És nálunk még ma sem tudja ezt az alkalmazott. (...) Nálunk ez a generáció a szocializmusban született, és a szocializmus légkörében nevelkedett. És például egy anyagbeszerző mifelénk még ma sem sokat törődik azzal, hogy a legolcsóbb helyről vásárolja meg az anyagot. Hiába mondogatom én itt azt, hogy ez mennyire fontos dolog. A nyugati és a hazai cégek gyakorlata között én ezt tartom az egyik leglényegesebb különbségnek, vagyis azt, hogy ott minden fillérre odafigyelnek. És ezt a magatartást számtalanszor éreztem annál a nyugati vállalatnál, ahol nemcsak felső vezetőkkel tárgyaltam, hanem középvezetőkkel is. És ott az ember látta azt, hogy ezek a vezetők mennyire keményen harcoltak azért a »valamiért«, amiről a főnök csak annyit mondott nekik, hogy »te érd el ezt«. (...) Ugyanakkor én hiába mondom itt nálunk egy alkalmazottnak, hogy »te érd el ezt«. Ugyanis, ha egy tárgyaláson a másik fél azt mondja a kollégámnak, hogy nem adja ennyiért, akkor ő ebbe belenyugszik, nem harcol tovább, elfogadja azt, amit a másik mond. Óriási különbség van tehát a kétfajta gondolkodásmód között. Én igazából már 1986-ban kezdtem el terjeszteni itt a

támaszkodva írja le, néhány empirikus kutatás eredményeit is figyelembe véve, a magyar, a lengyel és a cseh cégek vállalati kultúráját. Megemlíti még ebben az összefüggésben *Heidrich Balázs* [1997] könyve is.

<sup>17</sup> Számos utalást találhatunk erre könyvünknek a szocialista örökség negatív és pozitív értelmű továbbélésével foglalkozó fejezetében is.

cégnél azt, hogy váltani kell a gondolkodásmódunkban. És most 15 év után is azt mondom, hogy még mindig nem vagyunk ott, ahol kellene.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója).

A kulturális különbségek nemcsak a menedzsmentben nyilvánultak meg, nemcsak a racionális kalkuláció hiányából, illetve annak kezdetlegességéből adódtak, hanem – az előbbtől nyilván nem függetlenül – rányomták bélyegüket a munkavégzés módjára, a munkafegyelemre, a megbízhatóságra és más hasonló jellemzőkre is.

### **Szembesülés a nyugati magatartásmintákkal**

*„Dolgozni csak pontosan szépen...”*

A munkastílus, amire a gyakran idézett József Attila-sor int, alapvetően más, ha a nyugati anyacégek és a korábbi szocialista vállalatok gyakorlatát vesszük szemügyre. A különbségeket rendszerezett formában fogalmazta meg az egyik interjúalanyunk.

„A nyugati munkastílussal való szembesülés nagy megrázkódtatást okozott. A munkafegyelem korábban Magyarországon rendkívül alacsony színvonalú volt. A vegyes vállalat megalakulása idején az alkalmazottaknak körülbelül egyharmada régi ember, akik azelőtt már legalább tizenöt évet dolgoztak a gyárban. Nekik kezdettől fogva együtt kellett működniük a nyugati vállalattal, annak képviselőivel. Teljesen új dolog volt többek között 1. a gyors reakció, az azonnali válaszadás igénye mindenre, 2. a problémák azonnali megoldása és 3. a cég iránti elkötelezettség. A szocialista rendszerben ezzel a három dologgal nagy problémák voltak. A szocializmusban az első reakció bármilyen problémára mindig az volt, hogy hosszasan vizsgálgatták, hogy valami miért nem működik, és aztán hosszasan magyarázgatták, hogy azt a valamit miért nem lehet megoldani. Ezt a jelenséget részben még ma is tapasztalni lehet. Ez az attitűd a problémák magyarázgatására, de nem annak megoldására szolgált. Túl sokat beszéltek magáról a problémáról, és annál kevesebbet arról, hogy akkor mégis hogyan kellene azt megoldani.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég vezérigazgatója.)

A magyar üzemekben nemritkán lehetett találkozni korábban a „ha kedvem van, akkor dolgozom, ha nincs kedvem, akkor nem dolgozom” szemlélettel. Arra a kérdésre, hogy az újfajta munkastílus különbözik-e érdemileg a régitől, van-e változás e téren, a következő választ kaptuk.

„Úgy gondolom, hogy igen. Kiváltképpen a kékgallérosok, a munkások körében, a vezetőknél nem annyira. Korábban, a szocialista rendszerben a munkások kényelmesen, ráérősen dolgoztak, az »akkor dolgozom, ha kedvem tartja, ma nincs kedvem, akkor ma nem dolgozom« alapon. Dolgozóink mára megtanulták a nagyon kemény normákat. (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég kontrolling vezetője.)

A kulturális különbségek meglehetősen kényes kérdése a munkavégzés alaposága, precizitása. A munkavégzésnek nem csak technikai értelemben kell precíznek lennie, a külföldi tulajdonosok közgazdasági értelemben is értelmes munkát várnak. Interjúalanyunk szerint ezt többé-kevésbé ki is kényszerítik az általuk irányított cégekben.

„A németek részéről még mindig ugyanaz a fiú tartja velünk a kapcsolatot a számviteli kérdésekben, aki az elején elkezdte, és ugyanolyan vehemenciával dolgozik most is, mint tíz évvel ezelőtt. Az itteni kolléga összeállítja neki negyedévről negyedévre a költségfelosztást. S akkor jön ettől a német fiútól egy fax vagy most már e-mail, hogy az ilyen és ilyen költséghelyen az ilyen funkció most kétszer annyi, mint amennyi az előző negyedévben volt, s magyarázatot kér arra, hogy mi ennek az oka. Tehát figyelnek arra, amit küldünk, rajta van a szemük az adatokon, ellenőrzik a kimutatásainkat.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó kontrollingvezetője.)

A hibákhoz való viszony meglehetősen különbözik a magyarok és a külföldi cégek esetében. A tanulás többnyire a hibákból való tanulás. Eleve magában foglalja azt a feltételezést, hogy a dolgokat nem tartjuk teljes mértékben az ellenőrzésünk alatt: ismereteink felettébb hiányosak, tájékozatlanok vagyunk, hibázunk, helytelenül döntünk, mi több, néha vaktában cselekszünk.<sup>18</sup> Hibáinkból azután okulunk,<sup>19</sup> korigáljuk tévedéseinket, tágítjuk ismereteinket, azaz *tanulunk*. A valóságban az egész gazdasági élet (de természetesen maga az élet is) a próba–hiba módszerén alapuló nagyszabású kísérlet (*Eliasson* [1994] 178. o.).

„Sok olyan hibánk van, ami emberi figyelmetlenségből származik, de ezekért is keményen fizetnünk kell. Nem nagy hibák ezek. De előfordul például, hogy fordítva rakják fel a címkét a termékre, vagy valamit elfelejtenek felhegeszteni, vagy rosszul festenek fel valamit. Szóval sok ilyen kisebb apró hibánk volt. A magyaroknak általában gyengéje, hogy hiányzik belőlük az a precizitás, ami a németekre jellemző. A németek pedig szigorúan számon kérnek minden apró hibát.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Bármely területről legyen is szó – technológiáról vagy kontrollingról –, a külföldiek egyformán szigorúan kérik számon a hibákat.

„Úgy néz ki a dolog, hogy van egy könyvelésünk, amiben a magyar számvitel szabályai szerint könyvelünk, és ebből a könyvelésből – egy kis átrendezéssel – a németek szája ízének megfelelő kimutatást is meg lehet csinálni. Ezeket a kimutatásokat aztán elküld-

<sup>18</sup> E hibák gyakran új tudás forrásaivá válnak, amint azt a tudomány- és a technikatörténet igazolja: Fleming fedetlenül hagyott baktériumtenyészetétől kezdve egészen a katonai kutatásokban mikrohullámokkal dolgozó kutatók zsebében megolvadt csokoládénak köszönhető mikrohullámú sütőig, példák sora bizonyítja a hibák és a véletlen fontosságát.

<sup>19</sup> Szimbolikus jelentőségű, hogy a világ legnagyobb és legsikeresebb tanulóvállalatának, a Microsoftnak a főnöke, Bill Gates naplót vezet A Microsoft legnagyobb hibái címmel. (*Bögel* [1998] 45. o.)

jük a németeknek, s a németek ezeket végigbogarásszák, ellenőrzik. Tényleg megnézik őket. Mert volt rá eset, hogy egy ilyen kimutatásba készakarva betettünk egy hibát, kíváncsiak voltunk, hogy a németek észreveszik-e. Észrevették.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó kontrollingvezetője.)

A pontos munkavégzés eredményeként a cégek megszerzik az ISO minősítést is, s interjúalanyunk ezt egyértelműen a külföldiek kulturális hatásának tulajdonítja.<sup>20</sup>

„A másik az, hogy a japánok rettentő akkurátusak, pontosak. Ha kellett, akkor egy adatot hátulról, jobbról, balról, mindenféle megközelítéssel ellenőrizték. Tehát az ellenőrzés pontossága náluk nagyon lényeges kérdés volt. Tulajdonképpen, amíg a japánok itt voltak, az alatt szereztük meg az ISO 9001-et.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

Noha általános a vélemény, hogy a külföldi partnerek által működtetett vállalatok minőségérzékenysége nagyobb, és aggályosabban ügyelnek arra, hogy kifogástalan termékek hagyják el a gyárat, ezt néha nem büntetéssel, hanem egészen más logikára építő módszerrel érik el. Egyik interjúalanyunk elmondta például, hogy a selejtért a vegyes vállalatban nem büntetik a dolgozókat, s ezáltal a hibák feltárására, nem azok elhallgatására, elleplezésére motiválnak.

„– Kitől származik az a gyakorlat itt, hogy a selejtért nem büntetnek? Ön találta ki, vagy a német cégtől vették át?”

„– Nem. Meggyőződésem, hogy ez helyi dolog. Amikor mi kiszakadtunk az előző vállalatunkból, és külső beszállítókká váltunk, már teljesen elégünk volt abból a nyomasztó légkörből, ami ott volt. A selejt büntetése ott nyomasztó hatással volt a munkásokra. Mert olyan nincs, hogy valaki egy-egy darabot el ne rontson. Ez természetes dolog, mindenki követ el hibát, emberek vagyunk, és nem angyalok. Én azt hiszem, hogy ezzel a megalakult új vegyes vállalat első ügyvezetője is tisztában volt, és ő emberibb közöséget akart itt teremteni, ami azt hiszem, sikerült is neki.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

#### *A négyszáz évig nyírt gyep – avagy agrárgazdasági kategória-e a gyom?*

Egyik interjúalanyunk a közismert kulturális különbségek érdekes hátterét rajzolta meg, a folyamatos és a szakadós fejlődés megkülönböztetésével. Másrészt arra is utal, hogy mennyire nehéz egy nyugatinak, aki a folyamatos fejlődés áldásait élvezte, megérteni a mi helyzetünket.

„Ezekben a kérdésekben nagyon sok tapasztalatcsere volt a franciákkal. (...) Persze irigyeltük azt, ami ott az 50 éves megszakítás nélküli fejlődésnek köszönhetően van. De

<sup>20</sup> Az ISO-val kapcsolatos problémákról részletesen szoltunk a Mit tanulnak a vegyes vállalatok a külföldiektől? című 3. fejezetben.

nem csupán erről volt szó. A 25 éves pótkocsis teherautó mellett megtalálható náluk a műholdvevő, a hipermodern műtrágyaszóró, ami oda és annyit szór, ahol és amennyire szükség van. Minden ott van, amit az előző generációk felhalmoztak, nem úgy, mint nálunk.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Akármilyen korrekt módon és precízen fordítják is le a szavakat, ugyanazok a szavak nem ugyanazt jelentik egy másik kultúra kontextusába helyezve.

„Az ember, ha Franciaországban végigmegy a terepen, minden négyzetcentiméter meg van művelve. Nálunk meg ezer hektár számra termelik a gyomot. A franciák már azt sem értik, hogy mi az, hogy mi gyommal kevert terményt kapunk. Ők nem is ismerik ezt a fogalmat. (...) Ráadásul nálunk sokszor nem is a gazda tehet róla, ha gyommal kevert terményt szállít be nekünk. Lehet, hogy a szomszédos föld gazdája hanyagolta el a gyomok elleni védekezést. Akkor pedig ő csinálhat azt, amit akar, akkor is gyomos lesz a terménye.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Éppen a fenti példa mutatja a legjobban, hogy a „gyom” kultúránként mást és mást jelent, hiába világos a szó szótári értelme, ha nem világos a kulturális kontextusa. A gyom – bár természetesen ez a szó maga létezik a francia nyelvben is – „nem agrárgazdasági kategória”. Magyarországon ellenben manapság széltebenhosszában „termelik” a gyomot. A francia tulajdonosok értik ugyan a „gyom” szót, csak azt nem értik, hogy hogyan hozhatja azt valaki összefüggésbe az élelmiszergyártással. Egyszerűen nem akarták felfogni, hogy a magyar gyár számára a gazdák gyommal kevert terményt szállítanak, amit nyilván előbb meg kell tisztítani valahogy, mielőtt a gyártási folyamatba kerül. Gondolhattak arra, hogy a gyomra való hivatkozás valami trükk a magasabb költségek elismertetésére. De nyilván felmerülhetett bennük az a kérdés is, hogy ha a szállító gazdák valóban gyomos terményt szállítanak, akkor a magyar gyár miért nem szabadul meg tőlük.

A munkaerő fejlődésében, megújulásában, az idegen kultúrába való beilleszkedésen túl, kitüntetett elem a vállalati kultúrába való beilleszkedés képessége. Nemcsak a szakmájukat kell az embereknek újratanulni, netán egy vadonatúj szakmát elsajátítani, hanem „siemensül” (tegyük hozzá unileverül vagy motorolául) is meg kell tanulniuk.<sup>21</sup> Interjúalanyunk azt hangsúlyozza, hogy itt korántsem csak nyelvtanulásról van szó.

„A legnagyobb kihívás számomra a kulturális különbségekből adódtak. És ezt nem nevezném nyelvi nehézségeknek. (...) Más a gondolkodásmódja a francia embereknek, másként jutunk el ugyanazokhoz a dolgokhoz. Én úgy szoktam mondani, hogy nagyon gyakran jutunk el az én (francia) főnökömmel azonos elemzési eredményre, de hogy

<sup>21</sup> *Meixner* cikkében [1991] a privatizáció kapcsán rávilágított erre. Egy interjúalanya szerint nem elég már a német konyhanyelvet tudni, nem elég már a német szaknyelv ismerete sem, »siemensül« is meg kell tanulniuk. Ugyanez durvább megfogalmazásban: az egyik privatizált energetikai cégnél állítólag azt mondták a befektetők, hogy márpedig a nyelvet meg kell tanulni, mert a kutya is megérti a gazdáját. (Idézi *Vöszka* [1997] 134. o.)

ugyanazon az úton indultunk volna el, olyan még nem fordult elő. Tehát ők másféle-  
nek, másképpen gondolkodnak. Mi porosz iskolarendszerben tanultunk, és nemcsak  
mi, hanem a szüleink is, s ezt hoztuk a génjeinkben, ebben nőttünk fel. Egészen más  
gondolkodásmódja van egy déli mediterrán embernek, mint amilyen például a francia.  
A különbségek a gondolkodásmódban a mai napig is megvannak, s ezek néha konfliktus-  
tust okoznak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

### *Dokumentáció – visszakereshetőség*

Interjúalanyaink szinte mindegyike hangsúlyozta a velük együtt dolgozó külföldiek következetességét, a munka alaposabb dokumentációját, az intézkedések megalapozottságát és visszakereshetőségét. Az adatok pontossága, a szigorú dokumentáció pontosan az ellentéte a szocialista vállalatok sokszor áttekinthetetlen ügykezelésének, amelyet annak idején Locsmándi Miklós jellemezett, kisé talán karikírozva a helyzetet.

„A számlakartonok nincsenek rendben, a cserépkályha mögé csúsztak, hetek óta az ügyintéző uzsonnás fiókjában vannak. Restanciák vannak az ügyintézésben (a szerző ismeretei szerinti rekord 13 év). Évek óta nem egyezik a könyvelés, de az ellenőrzés előtt még mindig sikerült eltussolni az eltérést. Már régóta nem tartják be a vonatkozó ügyrendi utasításokat, az ügyintézők képzettsége katasztrofális.” (Locsmándi [1992] 71. o.)

Ehhez az állapothoz viszonyítva a külföldi tulajdonosok és menedzserek valósággal forradalmasították az ügyvitelt, különös tekintettel az adatszolgáltatásra.

„Az adatszolgáltatásunk elkészítésében rendkívül következetesnek kell lennünk, ezekből az adatokból a németek elemzéseket készítenek. Ha bármilyen ok miatt bármit is változtatnunk kell, akkor azt azonnal közölnünk kell a németekkel. Az nem fordulhat elő, hogy a németekben bármilyen kétség támadjon az adatszolgáltatásunk megbízhatóságát illetően. S ha az ember abszolút korrekt, akkor semminemű probléma sincs. Tehát én azt mondom, hogy nem lehet nagyvonalúan dolgozni, mindig mindenre nagyon pontosan figyelni kell. Meg kell alapozni, amit mondunk. És még hozzá úgy kell megalapoznunk, hogy az bármikor bizonyítható legyen. Talán ez most már azért könnyebben megy. Mert, ha nem ilyen információs technológiai háttérrel dolgoznánk, akkor lehet, hogy egy sor pontatlanságot elkövetnénk. (...) Mostanra már elég jól szabályozva van az adatszolgáltatási rendszerünk, sínre van téve a dolog. Ennek ellenére, továbbra is azt sulykoljuk mindenkibe – s itt most elsősorban az alsóbb szinteken dolgozó munkatársakra, ügyintézőkre gondolok –, hogy mindig korrekt módon és utólag is ellenőrizhető módon kell dolgozni, s mindig megfontoltan kell minden kérdésre válaszolni, mert a németeknél az adott szó szent dolog. Előfordult egyszer-kétszer, főleg a fiatalabb ügyintézőknél az, hogy nem megfontoltan válaszoltak a német kollégák kérdésére. Felhívjuk a munkatársaink figyelmét arra, hogy nem adódhat olyan, hogy valaki azt mondja, hogy »ó, nem is tudom már, hogy mit mondtam neki, valamit válaszoltam, mert kérdezett«. Ilyen nem fordulhat elő, mert a német kolléga komolyan veszi a választ, s ha nem megfontoltan, megalapozottan válaszolunk, akkor abból sokféle gond,

baj keletkezhet. (...) Ebben voltak nálunk hiányosságok, és nagyon-nagyon figyelniük kellett, hogy ilyenek ne forduljanak elő.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó ügyvezető igazgatója, 1.)

A japánok valósággal intézményesítették a dokumentálást, „a szó elszáll, az írás megmarad” alapon ragaszkodtak ahhoz, hogy mindent leírjanak a magyar munkatársaik, még azt is, ami a szemük láttára történt.

„A japánok mindenre rákérdeztek. Két japán volt itt általában. Az vált rendszerré, hogy mindenből kértek másolatot. (...) Amikor megfogalmazódott ez a dokumentációs igény, hogy mindent le kell írni, mi mindent leírtunk. Nekünk, a minőségbiztosításnak, 25 különböző dokumentumunk van. (...) Mindegyiket át kellett tenni angol nyelvre. Hát ez bizony sokba került, hogy mindent angolul is meg kellett csinálni. Nem volt egyszerű munka. Mindent oda kellett adni a japánoknak, hogy ők is átrághassák. És akkor ők még rá is kérdeztek mindenre. Sokkal következetesebben kérdeztek rá a dolgokra, mint a magyar igazgatók. Tehát ilyen szempontból én nagyon hasznosnak tartom az ő szereplésüket. A japán kolléga végigment minden egyes ponton. Ha valami rossz volt, akkor megkérdezte, hogy milyen megoldást javasolunk. Aztán megkérdezte, hogy ellenőriztük-e a megoldást, és hogy az a megoldás megfelelő volt-e. Tehát nagyon következetesen a végére jártak mindennek. (...) A japán menedzserek majdcsak nem olyanok voltak, mint a katonák. Hiába látta a szemével, hogy föl van építve a fal, neki papíron is kellett, hogy az a fal fel van építve. És még azt is látta, hogy ki építette. De ők mindent írásban akartak, mindent le kellett írni.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

### *Bizonytalanságtűrés és önérvényesítés képessége*

Hektikus, rendkívül gyorsan zajló, nemritkán meglepetésszerű változások korát éljük. E változások legfőbb oka és katalizátora az információs forradalom. A gazdasági szereplők – akik e folyamat részesei – e változások nyomán fokozott bizonytalansággal szembesülnek, s ily módon folyamatosan új meg új versenysztratégiák kialakítására kényszerülnek. A közbeszédben, de még a tudományos elemzésekben is a bizonytalanságot gyakran a piacgazdasági átmenetre vezetik vissza. A bizonytalanság általános jellemzője a globális kapitalizmusnak, nem valami magyar vagy kelet-európai sajátosság.

„Ez megerősítette az utazót abban, hogy országának az az önképe, miszerint vele különösen kicsellózott volna a sors, ez teljességgel hamis, hazug, nem más, mint önsajnálát. Sértődöttség és panaszkodás mint magyar nemzeti sajátosság. A jammer. Hogy így a vad török, úgy a kehes osztrák, (...) amúgy az angolok, és akkor mindennek tetejébe: az oroszok. Ó, ó minő balszerencse. Szerintem pedig ez csupán egy átlagos európai sors. (...) Nincs mit sajnálni magunkon.” (Esterházy [1991] 224. o.).

A bizonytalanságot az emberek általában rosszul tűrik, sokan közülük bizonytalanságkerülők. A szocialista időkben felnövekedett generációk egész életé-



ben a stabilitás, a változatlanság volt a jellemző. Egyenes vonalú karrierok, stabil munkahelyek, társadalombiztosítás, szociális háló. Egyik sem készítette fel különösebben az embereket arra, hogy a biztos kikötők keresése helyett a tengerre szálljanak, és a háborgó vizeken hajózzanak. Mint ahogyan arra sem, hogy a bizonytalanság mérséklésének egyetlen lehetséges ellenszere az előremenekülés, a mindig egyre több és jobb dinamikája.

A változások bizonytalanságot hoznak magukkal, felborítják a *status quót*, és sohasem tudni, hogy mi lesz a vége a dolognak. A *bizonytalanságtűrés*, illetve bizonytalanságkerülési hajlandóság „arról informál, hogy egy kultúra (vagy egy szervezet) hogyan kezeli a bizonytalan, a kockázattal járó szituációkat, s mennyire hajlamos arra, hogy elhagyja a járt utat a járatlanért. (...) Mivel a gazdasági környezet a régió országaiban korántsem nevezhető stabilnak, nem is várható, hogy ez az érték [a bizonytalanságkerülés] alacsony legyen. Feltételezhető azonban, hogy a bizonytalanságkerülés idővel csökken majd, hiszen normális körülmények között sem az improvizáció nem tekinthető idegen vonásnak a szóban forgó kultúrákban, sem a szabályok merev betartása, ami pedig fontos ismérve az erős bizonytalanságkerülési hajlandóságnak.” (Derjanecz [2001] 21. o.)

A bizonytalanságkerülés a mobilitás hiányában is megnyilvánul,<sup>22</sup> holott a mozgékonyosság is fontos összetevője és forrása a tudás gyarapításának. Az önérvényesítés technikája is nagyrészt olyan rejtett tudás, amelyet csak a sikeresektől lehet ellesni. Elégé általános jelenség ugyanis az, hogy a magyar vezetők gyakran nem tudják jól eladni magukat. Márpedig nem lehet sikeres az, aki képtelen tudását és hozzáértését megfelelően a másik tudomására hozni, akinél – legyen vállalat vagy egyén – hiányzik az önérvényesítés képessége.

„Tipikus betegsége a keletieknek az, bár az utóbbi időkben már nem tapasztalom annyira, hogy amikor idejön az érdeklődő külföldi, akkor azt mondják neki, hogy »hát ti vagytok a nagy menők, s mondjátok meg ti, hogy mit csináljunk!« Egy amerikai ezzel nem tud mit kezdeni. Az amerikai azzal tud valamit kezdeni, hogy ha azt mondom neki, hogy »én ezt és ezt tudom, ezt innen el tudom tolni az A pontról a B pontra, és ez neked ezért meg ezért jó, és ezért én ennyi és ennyi pénzt kérek«. Akkor a külföldi ezt meggondolja, s aztán azt mondja, hogy akkor itt a pénz” (Kocsis [2001] 6. o.).

### **Az órák másként járnak – az időszemlélet különbözősége**

Vannak olyan régiók, országok, ahol az időt – korlátozottan rendelkezésre álló – ökonomiai tényezőnek tekintik, és beosztják. És vannak olyanok is, amelyek nagyvonalúan kezelik, s nem, vagy nem eléggé kalkulálnak az idővel. Az előbbi-

<sup>22</sup> A tudás számos típusát lábön hordják át az emberek az egyik vállalatból a másikba, munkahelyüket változtatva. Ez a helyzet outsourcing esetén is, vagy amikor kölcsönzött munkaerőt, vagy nomád munkásokat alkalmaznak. Az egyhelyben maradó, rugalmatlan munkaerő gátolhatja a gyors és sikeres tanulást. Különösen igaz ez a vezetőkre.

eket *monokronikus*, az utóbbiakat *polikronikus* kultúrának nevezik. A pontosság és a határidők betartása nem volt igazán jellemző a szocialista vállalati gyakorlatra. Az időhöz való merőben eltérő viszonyulás az egyik legmarkánsabb törésvonal a keleti, illetve nyugati gondolkodásmód között is.

„Az időhöz való eltérő viszony leírásakor kiindulópontunk E. T. Hall ama megállapítása, miszerint minden kultúra sajátos időnyelvet beszél. A szerző által felállított elméletrendszer polikronikus és monokronikus kultúrákat különböztet meg. Utóbbiak az időt ökonómiai tényezőnek tekintik, s jellemző az is, hogy előnyben részesítik azt, hogy egyszerre csak egy feladatot végezzenek, lehetőleg zavartalanul. A polikronikus szemlélet, amely inkább jellemzi nemcsak a magyar, hanem a cseh, a lengyel és az orosz<sup>23</sup> gondolkodást is, képlékenynek látja az időt. Így a pontosság és a határidők betartása nem elsődleges fontosságú, hiszen bármi közbejöhethet, s az egyetlen feladatra való zavartalan koncentráció sem fontos. Ez a laza időkezelés idegen a nyugati üzletemberektől és gyakran konfliktus forrása is, hiszen szemszögükből udvariatlanságnak, érdektelenségnek tűnhet mind a pontatlanság, mind a határidők eltolása.” (*Derjanecz* [2001] 22. o.)

Egy amerikai vagy német számára nincs sértőbb a várakozásnál vagy egy elfelejtett randevúnál, megbeszélésnél. Hogyan képzelik el az időt? Mint egy hosszú egyenest, amely a jövőbe nyúlik, és szakaszokra van osztva. Egy-egy szakasz egy bizonyos időtartamnak felel meg, és mindig meghatározott tevékenység számára van fenntartva. Nagy fontosságot tulajdonítanak az időbeosztásnak, a tervezésnek, az előjegyzésnek. Egyszerre csak egy dologgal szabad foglalkozni. A pontosságot tisztelik, és másoktól is elvárják, ez egyaránt vonatkozik egy megbeszélte időpontra vagy a határidők betartására. Figyeljük meg, milyen sok idővel kapcsolatos kifejezés van az angol vagy a német nyelvben: az idő pénz – mondják az amerikaiak. Az időn kívül mindent meg lehet vásárolni – ezt meg a svájciak hangoztatják előszeretettel. A bármikor azt jelenti semmikor – az angolok felfogásában.

A monokronikus és polikronikus időszemléletű országok abban is különböznek egymástól, hogy miként kezelik az időtávokat. A posztoszocialista országokban a rövid távú gondolkodás a jellemző. A földrengésszerű változások, amelyeket az emberek a régió országaiban átélnek, leértékelik a hosszú távot. A túlélést biztosító gyors eredményre való törekvés dominál. A nyugati országokban – a nagyarányú beruházások és a humán erőforrásba fektetett, lassan megtérülő költségek miatt – az utóbbi fél száz évben a hosszú távú gondolkodás inkább jellemző volt, mint a fejlődő vagy szocialista gazdaságokban. A hosszú távú tervezést a legutóbbi évtizedben azonban Nyugaton is mindinkább erodál-

<sup>23</sup> Ebben a tekintetben azonban megítélésünk szerint nagy különbség van Oroszország és Csehország vagy Albánia és Magyarország között. Magyarország és főként Csehország inkább átmenetnek tekinthető a polikronikus kultúrától a monokronikus kultúra felé; Sz. K.-K. É. megjegyzése.

ják az *új gazdaságra* jellemző hektikus változások és a felgyorsult technológiai fejlődés.<sup>24</sup>

A sikeres alkalmazkodáshoz interjúalanyaink szerint változtatni kellett az időhöz való viszonyuláson is. A laza időkezelés ugyanis gyakran konfliktusok forrása a egyes vállalatokban. A nemzetközi egyes vállalatokban a helyi menedzserek már nem kerülhetik el a határidők betartását, és azzal is számolniuk kell, hogy minden tevékenységhez konkrétan meghatározott cél és határidő tartozik. A külső környezetben végbement változásokat persze nem könnyű észrevenni, de legalább ennyire nehéz dolog a berögződött rossz szokásokkal való szakításhoz szükséges lépéseket megtenni. Az időszemlélet – nyugatiak által erőteljesen szorgalmazott – átállítása a nyugati normára azonban az élet minden területén érzékelhető.

„– Előfordul-e az, hogy a dolgozók késnek a munkából?”

„– Kétfajta munkarend van: kötetlen és kötött. A gépsor mellett kötött munkaidőben dolgoznak az emberek. Ott annyian vannak, ahányan kellene. Ott nincs, és nem is lehet olyan, hogy valaki később jön. A műszakok bizonyos átfedéssel jönnek egymás után. Ha a délutános késik, akkor a délelőtti megvárja. A rendszeresen későn jövőktől azonban már megváltunk, meg azoktól is, akik rendszeresen másnaposan jöttek dolgozni.” (Szeszipari cég palackfejítő üzem területvezetője.)

Az idő egyszeriben fontos lett. A megrendelők nemcsak az árat, a minőséget nézik, hanem a teljesítés megbízhatóságát is. Ezt pedig aligha érhetnék el a magyar menedzserek, ha nem szakítottak volna gyökeresen az időhöz való keleties hozzáállással. A következő interjúrészletek is kiemelik a pontosság szerepét. Az interjúkból kiderül, milyen aggodalmasan próbálják a hazai menedzserek biztosítani magukat a határidőcsúszás ellen. Ily módon is meg akarnak felelni a nyugati kulturális mintának.

„– Nagyon kemény dolog nálunk a határidő és a minőségi előírások betartása. Ebből a két dologból nem szoktunk engedni. Amikor a részfeladatok teljesítésének az ütemezését készítjük, általában visszafelé szoktunk számolni a végső határidőből. (...) A teljesítéshez rendelkezésre álló időmennyiséghez képest én általában mindig két héttel kevesebbet mondok mindenkinek, még a kollégáimnak is, hogy ne tudjanak nagyot tévedni. Tehát két héttel korábbi időpontra kérem tőlük a feladat teljesítését.”

„– És ezt ők is tudják?”

„– Rájöttek. A határidők betartásában közvetlenül érintett személyek azonban azt is tudják, hogy miért kérek én két héttel korábbi időpontot a teljesítésekre. Nem szabad késnünk! Például egy akkreditív szállítási határidő abszolút! A cég számára katasztrofális lenne az, ha a cég a leírt határidőre nem szállítana. (...) Az esetek 85-90 százalékában minden rendben szokott lenni. De néha előfordulhatnak olyan dolgok, amiket tényleg nem lehet tudni előre. Ilyenkor vannak a vészhelyzetek.”

<sup>24</sup> Számos nagyvállalat (például az IBM) emiatt leépítette az előrejelző részlegét (*Zeleny* [1997] 2. o.). Azt mondhatjuk tehát, hogy a hosszú távra való előretekintés mind a nyugati, mind a keleti országokban gyengült, csak különböző okokból.

„– Van olyan partner, akinek ilyenkor, tehát a vészhelyzetben, később szállítanak?  
„– Nem, akkor sem engedünk, bármi áron megpróbáljuk a határidőt betartani. Volt olyan esetünk például, hogy nem érkezett be a belföldről megrendelt anyag a kért határidőre. Akkor azonnal elmentünk külföldre anyagot vásárolni, és behoztuk a szükséges anyagot importból. A beszerzővel együtt a gépkocsit is kiküldtük külföldre, hogy azonnal haza lehessen hozni a vásárolt anyagot, mert az már másnap kellett. De ez nem jellemző, ilyen nagyon ritkán fordul elő. Mi nem erre szerveztük a szervezetünket. De ha szükséges, a határidő betartása érdekében ezt is meg tesszük.” (Mezőgazdasáigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

A vegyes vállalattá való átszervezés és a külföldi partnerek megjelenése nyomán a vizsgált vállalatok nagy többségének nincs más választása, mint felvenni a globális gazdaság diktálta tempót, és csatlakozni azokhoz a trendekhez, amelyek alakításába vajmi kevés beleszólásuk van. A menedzserek és a munkások Alice Csodaországában érezhetik magukat, ahol mindenkinek egyre *gyorsabban* kell futnia ahhoz, hogy egy helyben maradjon. Az időszemlélet megváltozásának szükségessége abból is fakad, hogy az új gazdaságban sokkal gyorsabban peregnek az események, mint a szocialista időkben. Különösen erőteljes változás mutatkozik ebben a tekintetben olyan területeken, mint például a sajtó, amelyek már korábban is nagyobb sebességfokozatban jártak, mint a többi terület. A hírekért és az olvasókért folytatott versenyben azonban ezt a sebességet is jóval túl kell szárnyalni. A tempót azonban nem mindenki veszi fel.

„Nekem is azt kellett megtanulni, hogy az embernek itt állandóan szellemi készenlétben kell lennie. Régen erre kevésbé volt szükség. Ezt azzal érzékeltethetném, hogy mondjuk 1982-ben ugyanúgy csináltuk az újságot, mint 1975-ben. Tehát nagyjából ugyanaz volt a munka. Nagyon-nagyon lassúak voltak a változások. S erre az emberek felkészültek, ebbe beleélték magukat, lassú életvitel, lassú gondolkodás volt a jellemző. Az emberek megszokták azt, hogy nem kellett gyorsan intézni a dolgokat. Most, hogy konkurencia van, hogy piaci viszonyok közepette élünk, iszonyatosan felgyorsultak a dolgok. (...) Ez a legnehezebb, amihez az embernek alkalmazkodnia kell. Állandóan figyelni kell, hogy mi történik a piacon, a világban, mi az, ami most megy. Különösen a magazin jellegű anyagoknál. Tehát a műsorújságnál, műsormagazinnál. Tudni kell, hogy most mi az, ami eladható, s mi az, ami nem. S hogy mindez milyen csomagolásban legyen, ezt ki kell találni. Ez a felgyorsulás, azt hiszem, talán ez a legfontosabb.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

„Ami érdekes, bár ez nem a sajtóhoz kötődik, hogy láttam itt az építőiparban fiatal embereket, akiknek nem is lehetett tapasztalatuk a régi rendszerről, és mégis úgy dolgoznak, mint akkor. Nem sietnek egyáltalán. Nem is értem, hogy honnan vették a min-tát.” (Médiavállalat egyik lapjának kiadó igazgatója.)

## Alkalmazkodás a külföldiekhez

Nem volt egyszerű a hazai menedzsereknek, akiknek többsége még sohasem dolgozott együtt külföldiekkel, hozzászokni a más nemzethez tartozó kollégák stílusához, kommunikációs és viselkedésbeli mintáihoz. Különösen bonyolultta tette ezt az alkalmazkodást, ha történetesen japán kollégákkal kellett együttműködniük a magyaroknak, mert japán kézbe került a vállalat. Az alábbi interjúrészlet világossá teszi, milyen nehézségekkel is kellett megküzdniük azoknak a menedzsereknek, akik egy hazai nagyvállalat alkalmazottaiként hajtották fejüket álomra vasárnap este, és hétfő reggel már egy (legalábbis részben) távol-keleti cég alkalmazottaiként ébredtek fel.

„– Előfordult a japánok modorában, érintkezési stílusában valami olyan, amit félre lehetett értelmezni, vagy nehéz volt megérteni?”

„– Hát sok volt, nagyon sok volt. Például árgus szemekkel figyelték a munkaintenzitást, a bejárást, azt hogy hány órára jár be reggelente az igazgató. Tehát nekem illett legelőször benn lennem, legutoljára elmennem. A legutolsó élményem mondom most el. A borkóstolóval egybekötött találkán történt májusban. Itt volt a japán igazgató, aki félrehívott, és azt mondta nekem: »a maga életpályája olyan, mint egy csodálatos japán igazgatói életpálya, akit a tepsis kocsi visz el a munkahelyről. Elképzelhető, hogy magának tényleg megvan a sansza erre«. Tepsis kocsi? Megértettem, hogy itt a halottszállító kocsiról van szó, de először azt gondoltam, hogy hát ez viccel velem. De kiderült, hogy egyáltalán nem. Ők tényleg egy nagy dicsőségnek, kitüntetésnek fogják fel, ha valaki a munkahelyén hal meg, ha utolsó percéig dolgozik a vállalatért. (...) Ha a munkahelyre jön a tepsis kocsi, akkor az az illető valami extra kitüntetést kap az életpályája elismeréseként Japánban. Amikor ezt a történetet otthon elmeséltem, mindenki megdöbbsent. A japán kolléga azonban ezt teljesen komolyan, sőt irigykedve mondta, mert az én életpályám úgy látszik, teljesen abba az irányba konvergál, hogy a tepsis kocsi szállítson el a cégtől. (...) Megmondom, azóta, amióta a japán kollégámtól ezt a nagy dicséretet hallottam, jobban vigyázok az egészségemre.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A távol-keleti munkahelyi viszonyok persze nemcsak a magyar menedzserektől állnak távol, hanem bármelyik európai ország gazdasági vezetőitől is. Mindazonáltal a japánokkal együttműködő menedzserek az első pillantásra meghökentető rítusokból, szokásokból is tanultak. Nemcsak a furcsaságot látták bennük, hanem a rációt is próbálták megkeresni a magyar szemmel nézve furcsa munkahelyi történetekben.

„Nagyon sok szemléletbeli különbség van a magyarok és a japánok között. Sokat jártam Japánban. Munka után elmentünk a japán kollégákkal egy kis vacsorára, sörözésre. A vendéglőben a különböző asztaloknál csak férficsoportok ültek, és veszekedtek, ordítottak, kiabáltak egymással. Meg mutogattak egymásra, felálltak és szemmel láthatóan fenyegették egymást. De ez csak a vacsora első felében történt. És akkor megkérdeztem az ismerősömet, hogy mondja már meg, mit kiabálnak ezek itt egymással. Ez a vendéglő úgy nézett ki ott, mint egy klub, mintha egy team jött volna oda el. Igen, így is volt. Azt

mondta ez az ismerősöm, hogy a másik asztaltársaságnál a mai nap eseményeit értékelik, és megbírálják egymást, egymás között. Azt, hogy például »te ma ezt rosszul csináltad, mert figyeltelek, és te elrontottad a dolgot, nem úgy csináltad, ahogyan ígérted«. A legszigorúbban számon kérik a munkát egymás között, elszámoltatják egymást. A vacsora második felében van a kibékülés. Megbeszélik, hogy amit ma elrontottak, holnap hogyan fogják jobban csinálni. Ez a munkavacsora tehát két részből áll: az első rész a bírálat, a szemrehányás ideje, és a második rész a kibékülés ideje, hogy hát »mi végül is egy csapatba tartozunk, és holnap egész biztosan jobban fogjuk csinálni, mint ma, biztosak vagyunk benne, hogy te is segíteni fogsz nekünk, elfelejtjük, hogy ma ezt rosszul csináltad«. És akkor boldogan, egymásra mosolyogva koccintanak, és megisszák a sörüket. A szusi – a nyershal – után ugye nagyon megy a sör. A vacsora végén úgy mennek el haza a kis hálófülkéjükbe, hogy boldogok, mert biztosak, hogy holnap még jobban fogják csinálni, mint ma.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A fenti kis tantörténet tulajdonképpen a vállalati tanulás informálisnak tűnő, mégis igazából intézményesített formája. Ilyen munkahelyi miliőben nehéz a hibákat rejtegetni, hiszen nem a belső ellenőrzés, hanem a mellettünk ülő valamennyi kolléga rajtunk tartja a szemét. Ugyanakkor nem is nagyon érdemes dugdosni a vétkeinket, mert a hibák szóvá tétele nem a vétkes ellehetetlenítése, hanem a hibák kijavítása érdekében történik. Az oldott légkör – és talán az elfogyasztott italok is – lehetővé teszi a problémák feltárását a lehető legkisebb emberi veszteségekkel. Természetesen effajta intézmények, bármily jól működnek is, nem adaptálhatók minden további nélkül egy egészen más kultúrában. A japánokkal dolgozó magyar menedzserek szerint azonban még az igen távoli kultúrát képviselő munkatársak is képesek követésre érdemes mintákat nyújtani számukra.

„Azt emelném ki, hogy »do not give up«! Tehát, hogy nem adunk fel semmit! Ez volt a vezérszó, amit nagyon hamar megtanultam, amit belém sulykoltak. És azt is, hogy az igazgatónak fejlett kudarctűrő képességgel kell rendelkeznie. Mondták, hogy rendszeresen vizsgáljam, ellenőrizzem a kudarcelviselő képességemet.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

„Visszatekintve az elmúlt tíz évre, azt mondhatom, hogy mindig is megpróbáltuk a dolgainkat a franciák modelljéhez igazítani. Évről évre erre törekedtünk. Az előbb már említettem a fúzió lehetőségét, amivel még közelebb kerülhetnénk egymáshoz. Az egyetlen dolog, ami ez ellen szól, hogy nekünk itt a magyar törvények szerint kell dolgoznunk. A franciák ezt megértették. Tehát ebben a tekintetben a helyi menedzsment határozza meg az irányvonalat, amit a cégnek követnie kell.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég humánpolitikai igazgatója.)

A külföldiekhez való viszony nem nélkülözi az ellentmondásokat sem. Miközben sokak szerint a magyar tudás és az importtudás közötti különbségek nem is olyan nagyok, mások meglehetősen felértékelik a külföldi tudást. Ez utóbbi vélemény különösen a külföldi tőkebehatolás első szakaszában volt jellemző. Ekkor még az az szélsőséges nézet is előfordult, hogy ami külföldi, az jó, az vitathatatlan.

„A licencekkel kapcsolatban volt egy érdekes dolog. Ha valamit licenc alapján gyártottunk, akkor a licenben leírtakkal senki nem vitatkozott. Elfogadták, hogy mindent pontosan úgy kell végrehajtani, ahogyan az a licenben le van írva. De ha valamit mi terveztünk, és azt kiadtuk gyártási utasításba, akkor mindenki rögtön azt kérdezte tőlünk, hogy »miért kell azt pont úgy, és miért nem lehet azt másképpen csinálni«. A gyártó kollégák ma is gyakran vitatkoznak velünk. Mert ők nem tudják, hogy miért pont a »kettes« lemezből kell valamit gyártani, és miért nem a »hármassal« vagy az »egyes« lemezből. De a licenceknél nem volt vita.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A külföldiek magyarokhoz való viszonyában is érzékelhetők néha ellentmondások.

„– Voltak-e kommunikációs problémák, kulturális különbségekből adódó konfliktusok a külföldi kollégákkal?”

„– Ilyen van. De olyan, ami a munkát akadályozta volna, azt hiszem nem merült fel sehol. Több-kevesebb idő persze kellett ahhoz, hogy jól megértsük egymást, de már szoktuk érteni egymást. Leszámítva az olyan hiányosságot, hogy engem például nem tanítottak meg angolul. De történelem, földrajz meg ilyen ismeretekben, azt hiszem, akármelyik némettel leülhetek vitatkozni. De egy kis lekezelés azért érezhető a részükéről. Azért ez megvan bennük, kiben több, kiben kevesebb. Mert ott is embere válogatja, hogy ki milyen ember, ők sem egyformák. De roppant tapintatosak és udvariasak.” (Német–magyar közlekedésigépgyártó vállalat kontrollingvezetője.)

A külföldiek sokszor – és valljuk be, hogy sokszor okkal – bizalmatlanságot táplálnak a magyarok iránt. Elég gyakori, hogy akkor is ragaszkodnak a jól bevált partnerekhez, ha lenne megfelelő magyar helyette. Vannak mindazonáltal olyan külföldiek is, akik jól és gyorsan alkalmazkodtak a magyar viszonyokhoz.

„Azt mondanám, hogy *X* úr, cégünk tulajdonosa, bizonyos fenntartásokkal él a magyar beszállítókkal, a minőséggel, a határidők betartásával, a termék megbízhatóságával szemben. Például, amikor napernyőt rendelünk, akkor azt mondja, hogy kérdezzük meg a bécsieket, hogy ők kivel csináltatják a napernyőt, és csináltatassuk mi is azokkal. És hogy akkor biztos, hogy határidőre és jó minőségben kapunk napernyőt. Ugyanis az a helyzet, hogy a nap mindig kifakítja azokat, amelyeket a magyar kivitelező készít. Aztán amikor az osztrákoktól rendeltünk napernyőt, akkor kiderült, hogy az osztrákok sem olyan pontosak, később szállítottak. S ekkor erre az volt a válasz, hogy »hát ez is csak egy osztrák cég volt«. *X* úrról, a tulajdonosunkról azt kell tudni, hogy ő magyaroknak vallja magát. Magyar származású. De meglátszik, hogy nem Magyarországon nőtt fel, nem itt nevelkedett. (...) Egyébként elég régóta dolgozik Magyarországon. (...) Azt hiszem, hogy már nagyon jól tud alkalmazkodni a magyar piaci viszonyokhoz, és jól látja azt, hogy ennek a cégnek hol van ezen a piacon a helye, s hogyan tudja a cég ezt a helyét megerősíteni. Néha hoz külföldi példákat, de csak olyanokat, amikről úgy gondolja, hogy azok megfontolásra érdemesek. De az nem jellemző rá, hogy olyasmit akarna ránk erőltetni, ami nem erre a piacra való. Ha olyan ötletet, példát hoz külföldről, amiről mi úgy látjuk, hogy az itt nem menne, akkor az ezzel kapcsolatos érveinket elfogadja. Tudni kell, hogy *X* úr ugyan itt dolgozik Magyarországon, de nem itt

él. Nem itt alapított családot, ő nem itt jár vásárolni a boltba.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A külföldiek tanulási, ismeretátadási stílusa – az interjúk szerint – meglehetősen eltér a magyarokétól. Bizonytalanságkerülésük is más tőről fakad, mint a miénk.

„A (nyugat)német kultúra képviselőinek a többsége erősen bizonytalanságkerülő. Elsősorban precízen lefektetett szabályok segítségével próbálnak kivédeni minden váratlan eseményt, ragaszkodnak az előírások betartásához. Ez utóbbi nem mondható el a volt szocialista országok esetében. Ezekre inkább a partikularizmus jellemző, azaz az egyén hajlamos a számára haszontalannak, merevnek, értelmetlennek tűnő szabályok megszegésére.” (Dejanecz [2001] 21. o.)

A magyar menedzserek nemritkán muszáj Herkules szerepébe kényszerülnek. Újító hozzáállásuk gyakran a körülmények szorítására, a nyugaton megszokott feltételek hiányára vezethető vissza. A nyugati vállalatoknál a munkavállalók és menedzserek erősen specializáltak, jóval szűkebb körben mozognak.

„A francia anyacégnél egy gyárban van két mérnök, nálunk van 30. Valójában azonban nincs 30 mérnökre való munka nálunk. Tévedések elkerülése végett: azért vannak nálunk képzett emberek bizonyos beosztásokra, mert nincs meg az a technikai háttér, ami az anyacégnél megvan, s a hiányzó technikai háttérrel nálunk a szürkeállománnyal kell pótolni. Viszont az nem igaz, hogy a francia anyacégnél elég a két mérnök. Nála is kellene négy-öt mérnök. Ezt a hiányt a francia cég jól képzett betanított munkásokkal oldja meg. (...) Nem végeztetik el velük az egyetemet, de ezek a dolgozók a saját szűk területükön gyakran még többet is tudnak, mint egy specializált mérnök. Ez is például meghatározó kulturális különbség. És ezt nehéz megtanulni, ha ezzel állunk szemben. Amikor ilyen alacsony a létszám, akkor már nagyon rossz a fizikai és a szellemi dolgozók aránya. Hiszen, amíg ezer emberből volt harminc mérnök, az nem volt feltűnő, de amikor kétszáz emberből harminc mérnök, az már elég feltűnő. És ennek a megszüntetését még nehezebben vesszük tudomásul. Azt a fajta szaktudást, szürkeállományt, amivel mi pénz nélkül is jól tudtunk dolgozni, most meg kell köszönni, és meg kell válni tőle. Ez olyan feladat, amit az ember nagyon nehezen vesz magára, és nagyon nehezen emészt meg. Pedig látom, hogy mi ezt csak azért tarthatjuk fenn, mert nálunk egy mérnök nem keres annyit, mint egy rossz szakmunkás Franciaországban. Nálunk a bérköltség az egyhetede a franciának.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Más összefüggésben is szóltunk már arról, hogy interjúalanyaink többsége szerint a hazaiak problémamegoldó képessége jobb, mint francia vagy német kollegáiké. Ha ennek a véleménynek van valóságalapja, akkor előnyük e téren feltehetően még a hiánygazdaságban gyökerezik. A magyar munkások és vállalatvezetők túl gyakran kényszerültek a szocialista ipari körülmények között pótmegoldásokat kitalálni. Emellett a specializáció hiánya, a szélesebb kö-



rú áttekintés is kedvez az újszerű megoldásoknak, amelyek az innováció elsődleges feltételei. A mindenes, a minden területen otthonosan mozgó *all-round* szakemberek elterjedése gyakran egyszerűen a cég kis méreteinek tudható be.

„Kevesen vagyunk. És ezért nem tudjuk – én azt mondom, hogy hál’ istennek – az egyes reszortokat egymástól élesen elválasztani. Sokáig nem is neveztük ezeket a területeket, illetve reszortokat »kontrollingnak« meg »logisztikának« stb., mert egy-egy vezető többféle területen is dolgozott egyszerre, és ez sokkal-sokkal hasznosabb volt. Hogyha most a német kollégák és a mi kollégáink között valamilyen összehasonlítást akarnék tenni – persze nem szabad elfelejteni, hogy a két cég között a nagyságrendek is mások –, akkor azt mondanám, hogy a német kolléga mereven ragaszkodik ahhoz, amit neki kiszabtak, s csak azon a pályán mozog. Nálunk nincs ilyen merev elhatárolódás a munkaterületek között, s ez egy szembetűnő különbség köztük és mi közöttünk. (...) Mi kevesen vagyunk, és nálunk mindenkinek bizonyítania kellett, és mindenki akart is bizonyítani, hogy megoldja a feladatot, amit kapott. Szerintem ez a mi erősségünk. (...) Lehet, hogy a német anyacégnél a nagyvállalat széttagolt feladatkiosztásából fakad a merev elhatárolódás az egyes munkaterületek között. Mert biztos, hogy az a német kolléga is keményen dolgozik, mert azért nem dolgozásra ott sem fizetnek. De azt mondom, hogy sokszor jobb és eredményesebb az, hogyha valaki több mindenre rálát, több területet is átlát, illetve ha látja az összefüggéseket is.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó ügyvezető igazgatója, 1.)

Hasonló véleményének ad hangot egy médiában dolgozó vezető is, hangsúlyozva, hogy az itteniek általában nem mechanikusan végzik a rájuk bízott feladatokat, hanem szeretik érteni is, amit csinálnak, pontosan látni, hogy mi az értelem, célja.

„A német munkavállaló reggel nyolckor bemegy a munkahelyére, és délután négykor hazamegy, ha esik, ha fúj. Ez azért van, mert az egy jóval nagyobb cég, mint a miénk. Nálunk itt mindenki tudja, hogy mi a munkája, és mi annak a célja, értelem. S ha még nincs kész a munkájával, akkor addig marad benn, amíg be nem fejezi, mert tudja, hogy azzal kész kell lennie. Különben jön valaki más, aki esetleg jobb megoldást ad a problémára. Magyarországon az emberek sokkal inkább megoldáskeresők, és jobban törekednek a feladat befejezésére, és nem olyanok, mint a németek, hogy »letelt a munkaidő, akkor megyek«.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának hirdetési osztályvezetője.)

„Nem tudom, valószínűleg nagyképcség lenne olyat mondani, hogy a németeknek tőlünk kellene tanulniuk. Mégis egy ismert női magazin sztorija jó példa lehetne erre. A magazint a hazai leányvállalat adja ki. Amikor indult ez a lap, senki sem hitt benne. Azt mondták, hogy nagyon hülye neve van, meg hogy annyira alacsonyan száll, hogy nem kell majd senkinek. És amikor megjelent, rögtön 500 ezer példányban fogyott el. Sorban álltak érte az emberek. Ebből az a tanulság, hogy újszerű dolgokkal is kell bátran foglalkozni, ha meg vagyunk győződve arról, hogy azok tömegigényt elégítenek ki.” (Nemzetközi médiavállalat magyar lapjának kiadóigazgatója.)

Amikor a magyar vezetőket és munkavállalókat a németekkel összehasonlítják

interjúalanyaink, többször tettek olyan utalásokat, hogy ami első pillantásra hátránynak tűnik, az lehet, hogy mégis előnyünkre szolgál.

„– Amikor összehasonlításokat tesznek, azt is szokták mondani, hogy a németek sokkal fegyelmezettebbek, pontosabbak, ezzel szemben a magyarok kicsit szétszórtak meg rendetlenek. Erről mi a véleménye?”

„– Szétszórtak vagyunk, hál’ istennek!

„– Tudna mondani olyan példát, ahol a kreativitásunk domborodik ki?”

„– Igen. A számítástechnika. A számítástechnikának minden része. Ahogyan mi a munkánkban alkalmazzuk a számítástechnikát, például az újság szerkesztésében. Ha a német újságírónak azt mondják, hogy írjon 28 sort egy adott témáról, tud pontosan 28 sort írni. A német tördelő meg tud 28, 68 meg 52 soros lyukakat csinálni az újságban, ő ehhez, és csak ehhez ért. Nálunk pedig bármelyik újságírónak azt lehet mondani, hogy most csináld meg az egész első oldalt, akkor ő megírja, megszerkeszti, betördeli. Ez lényegbe vágó különbség.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi lapjának kiadó igazgatója.)

### **A tévedések vígjátéka, avagy fokozatos közeledés a kommunikációban**

Más nemzetekhez tartozó emberek másként gondolkodnak, mások a gesztusaik, mást mondanak számukra ugyanazon szavak vagy mozdulatok. A közép-európai régióban jellemző kommunikációs minták nemcsak a japánokétól különböznek jelentősen, hanem az angolokétól vagy a hollandusokétól is, sőt a németekétől is sok vonatkozásban eltérnek. Néha bizony kellemetlen szituációkban kell rádöbbennünk: a távol-keletinek talán még a mosolya vagy az intése is mást jelent, mintha egy honfitársunk arcán jelenik meg ugyanaz a kifejezés. Az idegen kultúra hiányos ismerete akár sértődésekhez is vezethet.

#### *Zavarba ejtő gesztusok – formai furcsaságok*

Távolabbi kultúrákból érkezett menedzserek szokásai gyakran kifejezetten zavarba ejtik a magyarokat.

„A japánok úgy intik magukhoz az embereket, ahogyan az egy magyar számára sértő. Én inkább odamegyek a kollégához, és úgy hívom magamhoz, mert az integetés nálunk sértőnek számít. (...) Néha a külsőségek is zavaróak. Volt például egy kolléganőm, aki azt hitte, mivel a japánok hajlongnak, hát neki is kell. Minthogy azonban ez számára szokatlan szituáció volt, félszeggé tette őt, és kerülte a találkozást a japánokkal. A németekkel már nincs meg ez a kulturális különbség. Szabadon szidhatjuk a németeket, őket ez nem zavarja. Sőt, volt olyan német, aki azt mondta, hogy ő csak Kelet-Európában szeret élni. De a japánokkal más. Egyszer például, amikor együtt tárgyalunk, és éppen árat egyeztetünk a vevővel, akkor ebben az izgalmas versenyhelyzetben a japán kolléga fogja magát, és elalszik. Engem ez nem zavar már, mert tudom: a japán, ha álmos, elalszik akár a munkahelyén is. Más kérdés, hogy azután benn van éjfélig. Ilyen elalvásos sztorim három is volt. Az elsőt csak nevettem, de a harmadik már zavart. Gondolhatják, hogy a partnereinket mennyire zavarta! Vagy: a japán, ha tésztát lát a

levesben, akkor szürcsöl. A levest pálcikával eszi. Az európainak ez szokatlan. Szürcsölnie kell a tésztát, hozzá a levest is, mert a tésztának önmagában nincs íze. Ezekre a kulturális különbségekre mindenki különbözőképpen reagált. Amikor például berúgott a japán kolléga, mert a különböző italokat keverve itta, volt, aki ezt negatívan ítélte meg. Én meg megpróbáltam utánozni őket, ahogyan viselkednek. A feleségem dühös volt, amikor a levest szürcsöltem. Igaz, nem tudtam olyan jól szürcsölni, mint a japánok.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A kulturális különbségek néha külsődleges, formai dolgokban is megnyilvánulnak. Nem hihetjük azt, hogy ezek csak formaságok, és ezeknek nincs semmi jelentőségük a cég érdemi működése szempontjából. A német és magyar kultúra különbsége például az öltözködésben is megjelenik.

„Magyarországon, egy tárgyaláson illik, illetl, zakóban és nyakkendőben megjelenni. A tárgyaláson a németek sokkal feszesebbek, de – érdekes módon – az öltözködésben nem. Furcsa dolgokat tapasztaltam akkor, amikor először találkoztam a német anyacég vezetőivel. Ez akkor történt, amikor ők voltak itt Magyarországon, s én voltam megbízva azzal, hogy kísérjem el őket egy vacsorára. És a legnagyobb megrökönyödésemre a szálloda előcsarnokában a németek farmernadrágban és pólóban jelentek meg. Mi ott feszítettünk ketten fekete öltönyben meg nyakkendőben, ráadásul jó meleg volt, és izzadtunk. S akkor a németek azt mondták, hogy »na, akkor mehetünk«, én meg azt hittem, hogy még át fognak öltözni.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

### *Három lépés távolság?*

Hasonlóan különbözik a személyes kapcsolatok hangneme, tónusa. Interjúalanyaink általában úgy tartják, hogy a külföldiek inkább betartják a három lépés távolságot, mint mi. Ez különösen a főnök–beosztott viszonyban érzékelhető. A haverkodásra a nyugati főnökök már csak azért sem kaphatók, mert hamar rájöttek, hogy a közvetlen hangnem azt az üzenetet sugallja az embereknek, hogy nem kell feltétlenül elfogadni az utasításokat. Vagyis Magyarországon nem válik olyan élesen szét a magánélet és a munka, mint a nyugati államokban, ahol a munkában nem ismernek „tegezést”, vagyis oldott laza viszonyokat, még akkor sem, ha történetesen tegezik egymást. A magyarok ezt gyakran félreértik, és bizalmas viszonyt, egyenlőséget magyaráznak a közvetlen hangvétellebe, még olyankor is, amikor a főnök mögöttes szándéka egyáltalán nem ez.

„Én mind a mai napig magázodom a tulajdonossal. Ő nem ajánlotta fel, hogy tegeződjünk. Úgy érzem, hogy ezt neki kellett volna felajánlani, mert ő a főnököm. De, ha fáradt, vagy gyorsan beszél, akkor alapjában véve tegezi az embereket. Sokszor beszél tegező formában. De azért én tudom azt, hogy én »Ön« vagyok neki. A férfiakat következetesen tegezi. Azt én csak mendemondából tudom, hogy amikor idejött a céghez, akkor szinte mindenkit tegezni akart. S egy idő után rájött arra, hogy ezt itt nagyon sokan úgy értelmezték – elsősorban az üzemben dolgozók –, hogy hát akkor a tulajdo-

nos tulajdonképpen »haver«. Az üzemben dolgozók nem érzékelték azt, hogy a tegezéstől függetlenül, valamennyi távolságtartásnak mégiscsak kell lenni, mert ő mégiscsak a főnök, s nem pedig a gépsor mellett dolgozó kolléga. Állítólag ezután visszaállt arra, hogy alapjában véve magázódik, de a férfiakkal továbbra is szeret tegeződni. A tulajdonos nagyon közvetlen ember. Ha például, egy csoportot vezet az üzemben, akkor neki mindenkihez, minden ott dolgozóhoz van két kedves szava, mindenkivel kezét fog, s megkérdezi: hogy van. Bárkit megkérdeznének az üzemben, minden kolléga ismeri őt, és mindenki nagyon jó véleménnyel van róla.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

### *Kaszárnyastílus vagy egyenes beszéd?*

A kelet-európai országokban – megfigyeléseink szerint – meglehetősen tipikus, hogy töltelékszavakat, illetve mondatrészeket iktatnak be a szövegbe vagy egy-egy mondat elé. Ezeknek az a funkciójuk, hogy teszteljék a hallgatóságot. Ha a beszélő előrebocsátja az „úgy gondolom” vagy az „azt hiszem” szókapcsolatot, ezzel mintegy zárójelbe teszi az utána következő közlést. Innen, erről a pontról még visszatáncolhat, ha úgy ítéli meg, hogy mondandója nem tetszik a hallgatóságnak. Ugyanezt a célt szolgálja a feltételes mód túl gyakori – és indokolatlan – használata is. Nem megyek, hanem mennék, nem jöjjön, hanem jöhetne. Ez a stílus félénkség kiáltó ellentétben áll az amerikaiak vagy a németek túl határozott, túl egyértelmű, túl direkt stílusával.

A külföldi nem érzékeli a kelet-európai határozott igényét vagy kérését akkor, ha azt például úgy fogalmazzák meg: „Nem is tudom, esetleg lehetne-e ezt?” Pedig esetleg csak azt akarta mondani: „Tegye meg mielőbb”. Csakhogy a nyugati fülben a feltételes formula nem hangzik egyértelműnek, ezért könnyen azt válaszolhatják rá, hogy nem lehet megcsinálni. Vagy a fordított példa: egy kelet-európai beosztott könnyen személyes sértésnek veszi, ha német vagy amerikai főnöke így fogalmaz: „Mihamarabb az asztalomon akarom látni a beszámolóját!” A magyar vagy a lengyel ezt elviselhetetlenül direktnek és durvának érzi. Az átmeneti országok polgárai gyakrabban kezdik hozzászólásukat mentegetőzésnek ható rituálékkal: „Elnézést, még csak azt akartam mondani, hogy...” A nyugatiak többsége az így indított mondatot inkompetens megnyilvánulásnak értelmezi, holott az „elnevezést” kifejezés itt csak mint bevezető vagy összekötő szöveg szerepelt, az illető valószínűleg egyáltalán nem akart mentegetőzni. A mentegetőzéses formula mögött inkább kulturális minták állnak.

A kulturális különbségek abban is megnyilvánulnak, hogy mennyire célratörők a tárgyalások. A direkt, lényegre törő és számon kérhető formában megfogalmazott, pattogó mondatok nagyon távol állnak a magyar vállalati emberek kommunikációs stílusától.

„A nyelvi megfogalmazásokat jellemzi közvetlenségük mértéke is. A keleti-európai társadalom esetében a kommunikáció stílusa egyértelműen indirekt, azaz egy kérést, egy közlést sokszor nem közvetlen módon fejeznek ki. Ezzel hozható összefüggésbe az is,

hogya a szóban forgó kultúrák nagyobb hangsúlyt fektetnek az udvariassági szabályokra, mint a (nyugat)német kommunikációs stílus, amely nagymértékben direkt. A közlések egyértelműek, lényegre törők, ami sokszor meghökkenést okozhat a magyar, a lengyel és a cseh partnerekben.” (Derjanecz [2001] 22. o.)

„A tárgyalás stílusa, vonalvezetése nálunk viszonylag lazább volt, mint a németeknél. Egy itthoni tárgyaláson menetközben például el lehetett sütni egy viccet, és éppenséggel lehetett másról is beszélni, például a családról. Tehát nem vette rossz néven soha senki, ha ilyenek is szóba kerültek, egyébként egy nagyon komoly, nagy horderejű tárgyaláson. Engem az lepett meg először, hogy a németeknél ez nem így van. A tárgyalás stílusa náluk sokkal merevebb. Ami egy tárgyaláson elhangzik, az a németeknél majdnem olyan, mintha kőbe lenne vésve, vagy legalább is szalagra lenne véve, ahogyan Ön most csinálja. Amit a németeknél egy tárgyaláson mondok, azt – szükség esetén – a fejemre olvassák még akár öt év múlva is. Ha kell, akkor előhozzák, hogy »Herr P, akkor Ön azt és azt mondta«. Ennyire mások, mint mi.” (Német–magyar közlekedésigégyártó cég kontrollingvezetője.)

A régióban és így Magyarországon is, az információ kódolásakor és dekódolásakor a beszélők nagymértékben támaszkodnak a verbális megnyilatkozást kísérő információra. Gyakran nem az a lényeg, hogy valaki mit mond, hanem az, hogy hogyan mondja. Emiatt a „Kelet-Európában befektető külföldiek gyakran panaszkodnak arról, hogy nem jutnak elegendő információhoz. Megfigyelésem szerint ez csak részben múlik azon, hogy a partner szándékosan tartja vissza az információkat.” (Derjanecz [2001] 22. o.) Inkább az a helyzet, hogy a régióban sok mindent, amit a nyugatiak verbalizálni szoktak, szavak nélkül, gesztusokkal, arcjátékkal fejeznek ki. A kelet-európai partnerek oldaláról tekintve a nyugati partner túl sokat beszél, túl sok információt ad egyértelmű dolgokról, illetve evidens dolgokra kérdez rá.

Mindezen kulturális vonások nemcsak Magyarországot, hanem a kelet-európaiakat általában is jellemzik. A lengyelek és a csehek, sőt az osztrákok nagyon közel állnak a magyarokhoz kulturálisan, az oroszok, a szerbek vagy az albánok azonban eltérő kultúrát képviselnek, az eltérések azonban javarészt fokozatiak.

### *Egymás mellett elbeszélés*

Azt a kérdést is feltettük a magyar menedzsereknek, hogy tapasztaltak-e „egymás mellett elbeszélést”, azaz olyan szituációkat, amikor *kommunikációs ponthelyzetek* keletkeznek, sem a magyar nem akarja megérteni a külföldieket, sem pedig megfordítva. A válasz igenlő volt.

„Ilyesmi előfordul. Főleg akkor volt mellébeszélés a külföldiek részéről, amikor valamit el akartunk érni. Először úgy tűnt, hogy értik, amit kérünk, de aztán kiderült, hogy mégsem értették.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A kommunikációs nehézségek nemcsak a nyelvtudás hiányosságaiából fakadhat-

nak, hanem abból is, hogy a különböző szakkifejezéseknek nincs meg az angol, német vagy francia megfelelőjük, mert a kifejezések eltérő gazdasági valóságot képeznek le. Nem elég jól beszélni a nyelvet, a szakmát is nagyon tudni kell, hogy a partnerek kölcsönösen megérthessék egymást, s világossá tehesse nek olyan jelenségeket, amelyek csak az egyik országban léteznek, a másikban nem, vagy nem egészen úgy. A gazdálkodási szakszavak néha értelemzavaró különbségeit ecsetelte egy másik cég menedzsere is.

„Ezek a kommunikációs nehézségek megvoltak akkor is, amikor a magyar szabályokat kellett megvitatni. Nem ismerték a magyar jogszabályokat. Ez egyaránt igaz a németekre és a japánokra is. Egyszerűen azt mondták a nálunk érvényes szabályra, hogy hülyeség. Én hiába mondtam, hogy de, nálunk ez így van. (...) Igen, így van, de ebben nincs semmi logika.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

„Mi például itthon úgy kezeljük a bérköltséget, hogy abba általában bele szoktuk érteni a bérpótlékokat is, mert a bérpótlék a bér szoros tartozéka. És hozzá szoktuk mindig gondolni a bérjárulékokat is, amit a bér után kell fizetni, s ami a bérral szintén szorososan együttmozog. Mi a törzsbér kategóriájával dolgozunk. A németek nem. Ők csak az alapbérral dolgoznak, vagyis azzal a névleges bérral számolnak, ami a dolgozó órábére. De a dolgozó fizetése valójában nem annyi, nem annyiba kerül a cégnek, mert arra még jön a bérpótlék, s mert ez után tb-t fizetünk. De ez az eltérés nem olyan nagy gond, mert a németek kimutatásában is ott van a törzsbér-sor, és ott alatta van külön felsorolva a bérpótlék meg az egyebek. Ezt ők is értik, ők is megtanulták. Nálunk is van bérpótlék meg nálunk is van a béren szociális teher, meg egyebek, csak a németek ezeket másképpen kezelik. Nyilvánvaló, hogy a terminológiák is eltérnek sok mindenben. Tehát az, hogy fizetett szabadság, abban a »fizetett« jelző valójában a magyar nyelv szabályai szerint is felesleges, mert a lényeg a szabadság.” (Német–magyar közlekedési-gép-gyártó kontrollingvezetője.)

### *Személyesen vagy írásban?*

Korábbi fejezetekben már szó volt róla, hogy – különösen az 1990-es évek közepétől – már kevesebb külföldi tartózkodott rendszeresen a leányvállalatoknál. A kommunikációban még inkább az írásbeli érintkezés tört előre, aminek megvannak a maga erős korlátai. Különböző kulturális minták között felnőtt emberek talán még inkább igénylik a kommunikáció nem verbális formáit és a személyes, szemtől szembeni találkozásokat. A dolog paradoxona, hogy minél távolabb állnak egymástól a kultúrák, minél nehezebben megfejtethők a partnerek számára a nem verbális jelek, tehát minél inkább akadályozott a személyes kommunikáció, annál jobban igénylik a személyes találkozásokat.

„– A személyes találkozás nagyon fontos. A japánokkal nem lehet másképp kommunikálni, csak írásban. Váltunk faxokat, e-maileket, de igazából, hogy pontosan mit várnak, és mi az, amit nekünk meg kell csinálni, az a személyes találkozások során derül ki.”

„– Mindig vannak ilyen »hátsó« információk?”

„– Igen, így van. (...) Találkoznunk kell egymással. Vannak rendszeres találkozóink, há-

rom egy évben. Az egyik: a felügyelőbizottsági gyűlés. Gyakorlatilag egy másik, amikor a meglévő, már eldöntött, megajánlott projekteket végső formába öntjük és aláírjuk. Egy harmadik, ahol a következő évi projektekről beszélünk. Ezek a rendszeres találkozók. Ezenkívül pedig a mérnökeink nagyon sok időt töltenek Japánban, és ők is nagyon-nagyon gyakran jönnek ide. Tehát, gyakorlatilag havonta-kéthavonta találkozunk velük. (...) A mi munkánkban, a kutatás-fejlesztésben, igazából heti, havi rendszerességgel adódnak előre nem látható problémák. (...) És én mindig azt mondom a mérnökeinknek, hogy amikor egy ilyen akadályba ütköznek, azt azonnal, a lehető leggyorsabban beszéljék meg a japánokkal, és tisztázzák a dolgokat. Ugyanis, ha nem beszélnék meg menetközben a hibát, vagy a felmerült akadályt, akkor lehetséges, hogy ezek miatt nem tudjuk megcsinálni a projektet. És ha csak az utolsó pillanatban derül ki, hogy visszamenőleg valamit nem tudtunk megcsinálni, akkor már mi vagyunk a hibásak. Tehát, igazából az egész munkánknak a kommunikáció a lelke. (Műanyagipari kutatóintézet ügyvezető igazgatója)

A személyes elemet a kommunikációban némely cégnél annyira fontosnak értékelik, hogy külön ezért küld az anyavállalat, illetve kér a leányvállalat egy állandóan jelen levő külföldit, aki segít a kommunikációs nehézségek áthidalásában.

„– Lassan már egy éve velünk dolgozik egy fiatal japán kolléga, aki nagyon sokat segít a kommunikációban. (...) Rendkívül nyílt ember, elfogadja azt, hogy mi másként cselekszünk, másként gondolkozunk, más a kultúránk, sőt, érdeklődéssel tekint felénk. (...) Nagyon sokat segít abban, hogy hogyan kell például leírni valamit, hogy az célt érjen a japánoknál. Megérti, hogy mi mit akarunk mondani, át tudja tenni »japánra«. Ez nagyon fontos.”

„– Tudná specifikálni, hogy ilyenkor mi az a plusz, amit ő hozzátesz? Miért kell így »lefordítani« a közölnivalókat?

„– Ő Japán, ő abban a kultúrában nőtt fel. Tehát, ha én megírok egy kétoldalas levelet, (...) és abba bele van szöve egy kérdés, akkor 100 százalék, hogy nem fogok választ kapni rá. Ilyen esetben ő azt mondja nekem, hogy (...) »értem, hogy mit akarsz nekik mondani, de írd le röviden! Ne írd le a háttérrel, csak írd le azt, hogy mondjuk két dolgot lehet csinálni: *A*-t, vagy *B*-t. És akkor nekik csak annyit kell válaszolni, hogy az *A* az oké, vagy a *B* az oké.« Az ilyen világos kérdésre választ adnak.

„– Nem az van, hogy a magyarok mindig »magyarázkodnak«?”

„– De igen. És akkor a másoknak elvben végig kell gondolni, és akkor majd dönt, és visszaír. Ők nem csinálják ezt, főleg angolul nem. A japán fiú azt mondta, hogy »ne írd le ezt a háttérrel! Írd le azt, hogy »ez a következtetés«. És ha majd kérdeznek, legfeljebb akkor írd le a háttérrel!« Ilyen »apróságokat« tud segíteni, ami nagyon fontos. (Műanyagipari kutató ügyvezető igazgatója)

A kommunikációnak egyes esetekben még olyan furcsa közvetítő csatornáit is vannak a cégben, mint a rajzok. A következő interjúrészlet a rajzos információ-továbbításról számol be.

„Annak ellenére, hogy sokan nem beszélnek a vezetők közül franciául, valójában jól megértjük egymást. Azért azt el kell mondani, hogy itt Európában nincsenek olyan eget rengető különbségek az egyes kultúrák között. A műszakiak esetében sokszor nincs is

szükség az egyébként kitűnő tolmácsokra, hiszen a rajzok, számok önmagukért beszélnek.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

### *Összezsizolódás*

Ahhoz, hogy a közös vállalat zökkenőmentesen működjön, a különböző kultúrák képviselőinek közeledniük kell egymáshoz. A közös tevékenységben részt vevők támpontokat keresnek, a szükséges és elérhető információk értelmezésével próbálnak egy olyan közös szociális identitásdimenzióra manőverezni, amely lehetővé teszi a kooperációt, illetve ami mindkét félnek biztosítja a megelégedettséget. A japánok (németek, franciák stb.) is csak emberek...

„Alaposan megnézik ezeket a kimutatásokat, s felhívják rá a figyelmünket, ha valamilyen aránytalanságot vagy valamilyen torz dolgot tapasztalnak benne. De azért elég jól ki lehet velük jönni. Ők is olyan emberek, mint mi. Az évek során már megismertük egymás rigolyáit is, tehát tudunk egymáshoz alkalmazkodni. Egyébként meg bennük van az – de nekem ez sem újdonság, mert én egy autoriter szocialista vezető mellől jöttem –, hogy ők legalább úgy tartanak a tulajdonos főnöktől, mint annak idején mi tartottunk X-től. Tehát náluk is körülbelül olyanok a viszonyok, hogy a tulajdonos az »isten«, akit aztán leborulva »imád« mindenki, és végre kell hajtani mindent, amit mond.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó kontrollingvezetője.)

A megkérdezett vezetők keresik a „közös halmazt”, azt a kommunikációs mezőt, amelyben jobban megérthetik egymást – még olyan távoli kultúrák is, mint például a magyar és a japán. Hogy a közös halmaz melyik részére esik a választás, az a kölcsönös közelítő manőverezés függvénye. A közeledés sebessége változó, a tranzakcióban részt vevő felek közötti bizalom szintje erősen befolyásolja.

„– Öt év után mi már nagyon jól alkalmazkodtunk a japán szokásokhoz. Eljutottunk arra a szintre, hogy megfeleljük a japán elvárásoknak. Nekünk nem voltak olyan problémáink, mint a Suzukinál, hogy kimentek a dolgozók és két-három hónap múlva haza akartak jönni, mert azt mondták, hogy ezt nem lehet kibírni. Jó, nyilván mind a két félnek alkalmazkodnia kellett, nemcsak nekünk. Sohase felejttem el az első összeveszésemet a japán kollégámmal. Az első termelési napon volt. Volt egy táblázat, amiben összefoglaltuk, hogy mit termelünk, milyen sorrendben. Én az előző napon mindent összekészítettem a táblázatnak megfelelően. Azután jött a japán, és azt mondta: nem így kell csinálni. Másképpen, más sorrendben. Akkor én úgy összevesztem vele, hogy nem igaz! Utána a következő napon persze ugyanúgy bejöttem dolgozni, és ugyanúgy tudtunk együttműködni, mint korábban.”

„– Kell ilyen rugalmasnak lenni?”

„– Kell, feltétlenül kell. De a veszekedésnek mégis volt valami pozitív eredménye, mert utána jobban megbecsültek bennünket. És megtanulták, hogy előre kell szólni, idejében, ha valamit változtatni akarnak. Ez volt a tapasztalat a japánokkal: abban a pillanatban, amikor elfogadtak bennünket, akár szakmailag, akár emberileg, akkor már nagyon jól tudtunk együtt dolgozni. De ahhoz kellett egy kis idő, hogy jobban megismerjenek bennünket.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)



## A külföldi partnerek nemzeti sajátosságai és hatásuk a döntéshozatalban

A különféle nemzetekhez tartozó külföldiek között is érződik a kulturális eltérések hatása.

„– Korábban a magyar C ipari szakemberek számára a német határon volt egy elképzelt vonal, tapasztalataik, gondolatviláguk csak addig terjedt. A magyar műszaki emberek erős német hatás alatt álltak. Németországban tanultak, német szakirodalmat olvastak. Lényegében a német munkakultúra, műszaki megoldások és gondolkodási mód nyomta rá bélyegét az én munkámra is. A poroszos nevelésnek megfelelő német gondolkodásmód nagy előnye a rend és a fegyelem, ami műszaki területen korántsem mellékes, hátránya ellenben, hogy elnyomja a kreativitást.”

„– Úgy látja, hogy a francia gondolkodásmód lényegesen különbözik a némettől?

„– Igen, egyértelműen. A francia tulajdonos a franciákra jellemző gondolkodásmódot hozta a cégbe, azt a szemléletet, hogy egy problémára nagyon sokféle megoldás létezik. Szabadjára kell engedni a fantáziánkat, hogy kiválaszthassuk a legjobb közülük. A franciák sokkal könnyedebben, lazábban csinálnak mindent, nem olyan görcsösen, mint mi. Ez nem jelenti azt, hogy ők nem dolgoznának keményen, de a kemény munkát is lazábban csinálják. A franciákkal együtt a németektől alapvetően eltérő műszaki megoldások is megjelentek a vállalatnál. (...) A hibridek, a két kultúra összeházasításából adódó megoldások – csakúgy, mint általában – a vállalati életben is igen hatékonyak. Hatékonyabbak, mint bármelyik nemzeti összetevőjük. Mi magyarok vagyunk most a legjobb helyzetben. A két kultúra összeházasítása előnyben van mind a német, mind a francia megközelítéssel szemben. A továbbra is belénk ivódott német kultúrának megfelelően szinte a génjeinkben van, hogy 8 órakor be kell jönni, a feladatokat fegyelmezetten végre kell hajtani. A fegyelem és a kreativitás összeházasításából adódó többletet műszaki területen is jól ki tudják használni a magyar szakemberek.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Interjúalanyaink véleménye nagyjából megegyezett abban, hogy a döntési modellekben és a vezetési stílusban lényeges különbségek mutatkoznak a szerint, hogy a vezetők milyen nemzetiségűek.

### *A németek „túl szabályosan” gondolkodnak*

A németek nem dicsérnek, nem tanítanak, de hagyják dolgozni az embereket. A németekre interjúalanyaink szerint a rigorózus, a túl szabályos gondolkodás, döntési sablonok használata és a feladatok túlmagyarázása, sulykolása jellemző.

„A németek nagyon sulykolósan adnak elő mindent, elmondanak egy dolgot ötször-tíz-szer, és azt feltételezik, hogy akkor már mindenki meg tudja csinálni azt a bizonyos dolgot. Magyarországon egészen másképp megy ugyanez. Itt azt mondják, hogy van egy kihívás, ez és ez, és azt neked meg kell oldanod. Sokkal kreatívabbak a magyarok, ez a meggyőződésem. Erre jó példa a számítástechnikai rendszer. Hogy milyen informatikusok a magyarok, és milyenek a németek. A magyarok szerintem minden helyzetre

keresnek megoldást. A németeknek meg számítástechnikai sablonjaik vannak, és ahhoz kell a dolgokat igazítani. Nem biztos, hogy így van, csak én így gondolom.” (Nemzetközi médiavállalat magyar lapjának kiadóigazgatója.)

Több interjúalanyunk véleménye az, hogy a német tulajdonosok, illetve vezetők kevésbé pátyolgatják-tanítgatják a leányvállaltnál dolgozó vezetőket, meghozzák a döntéseket, és a kivitelezést rábízják a magyarokra. A számonkérés ellenben akkurátus és megkerülhetetlen.

„Több mindenre lehet visszavezetni cégünk sikeres fejlődését. Elsősorban én azt mondom, hogy a szerencsének tudható be az, hogy jók a német tulajdonosaink. Megjelölik a feladatot, és hagyják, hogy mi azt önállóan végrehajtsuk. A feladat végrehajtásának a mikéntjébe már nem szólnak bele. Tehát a mi felelőségünk a megoldás módja, módszere. Mivel nekünk külföldi tulajdonosunk van, én úgy érzem, hogy ez egy nagyon fontos tényező. Bár tény az, hogy a német tulajdonosoknak nem szokása az, hogy minket megdicsérjenek a jó eredményeinkért.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

„A japán hagyott nekünk teret, Azt mondta, ti adjatok csak máshogy jelentést, mint a többi. A német ezzel szemben előírja, hogy mit töltsünk ki, és ragaszkodik is ahhoz, hogy egyforma legyen, mert a német központba hét gyárból kerülnek be az azonos adatok.(Észak-magyarországi építőanyag-ipari cégügyvezető igazgatója.)

#### *Az osztrákok paternalista módon irányítanak*

Egy interjúalanyunk szerint – aki kivételesen Magyarországon dolgozó külföldi menedzser – a külföldi vezetőknek előbb meg kell ismernie a helyi viszonyokat, s csak azután tud helyes döntéseket hozni. Ez a vélekedés sokat elárul az osztrák mentalitásról, holott azt hihetnénk, hogy az osztrákok már éppen eléggé ismerik a magyarokat.

„– Hogy hol a hiba? Ehhez legelőször is azt kell megértenie a külföldi tulajdonosoknak, hogy hogyan dolgoztak itt azelőtt. Ez egy más ország. Először is meg kell ismerni a helyi viszonyokat, körülményeket, az embereket, és azt, hogy hogyan működött korábban a cég. Teljesen más stratégiát igényel itt vezetni egy céget, mint Ausztriában. Csak a helyi dolgok áttekintése, felmérése, megismerése után lehet arról dönteni, hogy milyen beruházás kell, és mikor jött el az ideje a beruházásnak.” (Szeszipari cég osztrák műszaki-termelési igazgatója.)

„– Az anyacégek attitűdje eltér egymástól. Az osztrákok – szemben a németekkel vagy másokkal – erősen paternalista módon viszonyulnak a dolgokhoz, szeretnek mindent centralizálni. Az osztrákok sokkal hosszabb ideig tartják a kezükben a döntési hatalmat, mint a németek. Ez a mi esetünkben tíz év (!) volt. A legfőbb döntéseket centralizálják. Szóval tíz évbe telt, mire az osztrákok eljutottak odáig, hogy a leányvállalatokkal megosztják a döntési hatalmat és elfogadják azt, hogy az alulról felfelé logika is lehet jó, nemcsak a felülről lefelé irányuló vezetési stílus.”

„– Mi indította az osztrákokat arra, hogy döntési hatalmukat Önökkel megosszák?”

„– A teljesítményünk adta meg ehhez a végső lökést. Amikor a leányvállalatok már

ugyanolyan szinten kezdtek teljesíteni, mint az osztrákok, az anyacég akkor változtatta meg a véleményét.” (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég vezérigazgatója.)

„Az osztrák ügyvezető igazgató poroszos vezetési stílust alkalmazott. Sokkal formálisabb lett itt minden, több szabályt vezetett be, mint az korábban volt szokás nálunk. Igaz ugyan, hogy ezekben az években a cégnél gazdasági problémák voltak. Az osztrák ügyvezető igazgató egyszerűen csak közölte, hogy mit kell csinálni. A magyar kollegának két választása volt: vagy csinálják úgy, ahogyan az osztrák igazgató mondta, vagy elmehettek a cégtől. Ezek után a magyar menedzserek már nem voltak olyan bátrak a döntéshozatalban, viszonylag nehezebbé vált a helyi döntéshozatal, mivel elbizonytalanodtunk a sok szabály miatt, s már nem tudtuk, hogy mit szabad, és mit nem szabad. Ezért inkább mindig megkérdeztük az osztrák anyacéget a döntések előtt. (Dunántúlon működő építőanyag-ipari cég controllingvezetője.)

### *A japán döntési szisztéma: csoportdöntés*

A kultúrájukat, szokásaikat tekintve a magyaroktól (sőt az európaiaktól) meglehetősen távoli japán vezetési stílust illetően beszélgetőtársaink a hosszadalmas, kollektív döntéshozatalt emelték ki mint nemzeti sajátosságot. Lehet, hogy a közösen hozott döntések lassan születnek meg, de utána azt már csak végrehajtani lehet.

„Nálunk az első perctől kezdve itt voltak a japánok. A döntéshozatal módjára rányomta a bélyegét az, hogy a külföldi anyacég japán volt. A japánok hoztak magukkal egy sajátos szervezeti működési rendszert. A döntéseket nálunk az jellemezte, ami általában is jellemző a japánokra. Azaz mindent többszörösen megvizsgáltunk, körbejártunk. Az alapos vizsgálódás után mindig közösen döntöttünk, a megszületett döntéseknek azután mindenki alávetette magát. Akkor már nem lehet vitatkozni, csak végrehajtani. A javaslatainkhoz úgy viszonyultak a japánok, hogy először általában nem fogadták el. De ha többször egymás után, kitartóan bombáztuk őket, akkor harmadszorra-negyedszerre – látván a kitartásunkat – már elfogadták.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A japán vezetési stílust igen pozitívan értékeli egy másik interjúalanyunk Japán főnökéről szóló elismerő szavai figyelemreméltók. A főnöki tekintély az ő értelmezésében erősen összefügg a tanítási képességgel és a feladatokhoz való szívós hozzáállással:

„Azt mondhatom, hogy én 38 évesen kaptam meg az első igazi főnökömet, H urat, a japán igazgatóhelyettest, akiről beszéltem. Addig nem volt főnököm, akitől igazán tanulhattam volna. A japán igazgatóhelyettessel élvezet volt együtt dolgozni. Csináltunk persze marhaságokat is. Nem is az a lényeges, hanem az, hogy rögtön észrevegyük, ha a dolog nem működik, és azonnal javítsuk ki. A gondolkodásomban meghatározó, hogy együtt dolgoztam a japán kollégákkal.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A japán vezetési stílushoz való alkalmazkodáshoz nélkülözhetetlen a japán kul-

túra ismerete. A magyar vezetők ezt hosszas együttműködés révén, fokozatos tanulással szerezték meg.

„És itt jöttek azok a furcsa dolgok. Jöttek a hangos szóváltások. Aztán esténként megtudtam, hogy végül is ezek jóindulatú kiabálások voltak. Mert a japán szemlélet az, hogy azzal kiabálnak, akit értékesnek tartanak, akit nevelni és tanítani akarnak. Akivel nem kiabálnak, azt leírják, és ki is rúgják. Az szerintük nem érdemli meg, hogy foglalkozzanak vele. Eleinte rendkívül modortalan stílusnak tűnt nekünk, ahogyan a japánok velünk viselkedtek.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

#### *A franciák: egyszemélyi vezetés*

A francia vezetési stílust minden bizonnyal erősen meghatározza a centralizáció. Ez kisugárzik a mikroszintre, a vállalatokra is. Mi több, a francia vállalati vezetők ezt a „centralista” stílust adják át a magyaroknak is.

„A franciák nagyon erősen az egyszemélyi vezetést, az egyszemélyi döntést preferálták. Gyakorlatilag a végső szót mindig az első embernek kell kimondani. Azt meg, hogy az első ember mit mondjon ki, a tulajdonos mondta meg. Még bizonyos pitiáner napi ügyekben is. Ez mára egy kicsit javult. Gyakorlatilag az operatív kérdésekben nőtt az önállóságunk, de a stratégiai kérdésekben a francia tulajdonos egyértelműen fenntartja magának a döntés jogát – részben az igazgatótanácson keresztül, részben pedig az ide küldött »misszió« keresztül.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A menedzserek döntési stílusát nemcsak a századokon át formálódó nemzeti kultúra, hanem a gazdasági intézményrendszer is erősen befolyásolja.

„– A franciák sokkal könyörtelenebbek, sokkal kevésbé figyelnek oda az emberekre. És sokkal erősebb szakszervezetük van, sokkal jobb érdekérvényesítő képességgel. A kettő valójában valahol kiegyenlíti egymást, mert nálunk nagyon gyenge a szakszervezet, időnként nekem kell megszűgni, hogy mit is akarjanak, ami szintén nem egy menedzseri magatartás. Nyilván én is abból a múltból hoztam ezt, amikor a szakszervezetről nem tudtuk, mire való, ki ellen véd – és ma sem tudják. Itt nagy a különbség. Franciaországban nagyon erős munkavállalói érdekképviselet van.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Az idegen kultúrák természetesen a piaci munkára is erősen hatnak de ez már a következő fejezet témája.



