

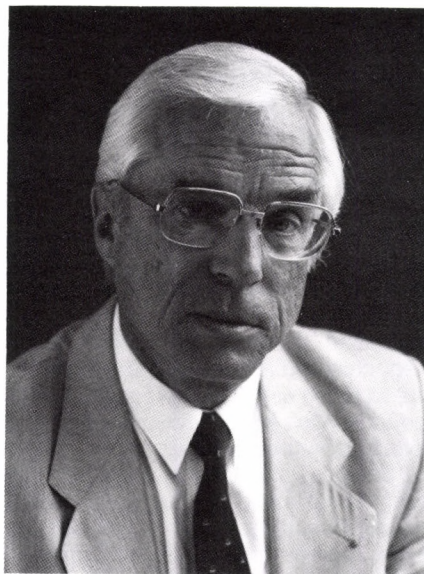
# Az állam legyen semleges!

Svájc ma már nem csupán pénzügyi központ, hanem monetáris gyakorlótér is: a nemzetközi tőke itt kísérletezi ki egyes fejlesztési elképzeléseit. A felhalmozódott erőforrások vulkánján „ülve” a szakemberek általánosítható tapasztalatokat gyűjtene a fejlesztési politikáról, az investíciók természetrajzáról, a gazdasági fejlődés hajtóerejéről. Dr. Peter G. Rogge a Swiss Bank Corporation vezérkarának közismert és elismert tagja, s egyik vezetője. A legutóbbi MUBÁN, azaz bázeli bemutatóvásáron megrendezett szakmai tanácskozás legérdekesebb előadását talán ő tartotta. A 2V kérésére röviden összefoglalta előadása mondanivalóját. Szerkesztőségünk az írást azért ajánlja az érdeklődő olvasóknak, mert az rávilágít arra a bonyolult problémára, hogy milyen tényezők akadályozzák — alakítják a működő tőke bevonásának lehetőségeit.

Vajon mennyit fejlődött a világgazdaság az elmúlt két évtizedben, mióta a fejlesztés égető szükségességét általánosan — talán azt mondhatjuk végre — elismerték? Az ember hajlamos arra a válaszra, hogy: még el sem kezdtük; vagy szebben fogalmazva: most kezdjük el. A világ sok részén megtettek „három lépést előre”, de kettőt ugyanakkor hátra, illetve négyet-ötöt oldalra is. Nem kerültünk-e közelebb néhány érzékelhető és valamire való cél eléréséhez? Véleményem szerint, egy olyan világban, ahol emberek millióit fenyegeti az éhhalál, miközben a gabona elrohad a mezőn, mert az árak nem fedezik a betakarítás költségét — azt kell válaszolnom, hogy nem.

A fejlődés a források hatékony kihasználásának, a források gazdaságilag optimális elosztásának függvénye. Azt már minden elsőéves közgazdász megtanulja, hogy ha természetes források nincsenek, az országok azért lesznek gazdaságilag elmaradottak, mert nem jut pénzükhöz az oktatásra, a technológia, a szakmai ismeretek fejlesztésére, s elmaradott a vállalkozói kultúra. Ha a források máshol viszonylagos bőségben rendelkezésre állnak, fennáll a lehetősége, hogy a rosszabb helyzetben lévő országok javára átcsoportosítsák azokat. Ennek legegyszerűbb módja a fejlődő és iparosodó országokba történő produktív beruházás. A produktív forrásoknak a világ iparilag fejlett északi részéről való elmozdítása mellett szól az is, hogy ha azokat ott befagyva hagyják a trezorokba, a tőke meddővé válik. Gondoljunk csak a munkanélküliségre, kihasználatlan kapacitásokra és tőkepiaci likviditásra, amely földkerekségünk fejletlen déli részét jellemzi, ahol az iparosítást a fejlődést visszatartja a források teljes hiánya.

Sajnos, a világ nem olyan egyszerű, ahogy azt az elemi közgazdaság állítja. Persze a tőkebefektetés állandó hiánya jelenleg nemcsak délen probléma, hanem az egész világgazdaságban. A dolgok jelen állása (amely szerint a forrásokat elsősorban fogyasztásra használják fel ahelyett, hogy produktív használatba vonnák be), már jó ideje fékezi a világgazdaságot. Az IMF által közreadott számok igazolják azt a gyanút, mely szerint a produktív beruházások egyre inkább háttérbe szorulnak. Ha



Peter G. Rogge

összehasonlítjuk a bruttó nemzeti termék valódi növekedési arányát és az ipari országok bruttó állótőke-képződését 1980 és 1987 között, láthatjuk, hogy a GNP átlagosan 2,3%-kal növekszik évente, míg a bruttó állótőke-képződés 1,8%-kal. Ez a beruházástól való vonakodás nem korlátozódik azokra a régebbi ipari gazdaságokra, amelyek csak nagyon lassan haladnak előre súlyos helyzetben lévő nehéziparunk nyomása alatt. Az életszínvonal fejlődése az egész világon visszafogja az általános idegenkedést a produktív eszközökbe való beruházástól! Ma a rejtett munkanélküliség akár az emberek százmillióit érinti — ez milyen pazarlása az emberi forrásoknak. A sajnálatos helyzetnek a gyökerei azonban nem a megtakarítások vagy a tőke hiányában keresendők, hanem azon potenciális beruházók jogos aggodalmában, akik valamilyen oknál fogva valahol zsákutcába kerültek.

A dolgok jelenlegi állása mellett egy sor sürgős és lényeges kérdés vetődik fel.

— Megváltoztatható, megfordítható-e a folyamat?

— Mely irányba kell terelni a forrásokat?

— Mit tegyenek a szükségét szenvedő országok ahhoz, hogy a globális tőkeáramlás megforduljon?

— Mit kell a tőke mellett nyújtani az iparosodott országoknak?

Az első kérdés: a globális beruházásokban meglévő veszélyes tendenciák láttán el kell jutni a gazdag nemzeteknek ahhoz a felismeréshez, hogy senkit nem „felejthetnek maguk mögött”, különösen azokat nem, akik rosszabb körülmények között tengetik életüket, mivel hosszú távon semmi sem veszélyezteti jobban a fejlett országok létét, mint a tehetősek és a szükségét szenvedők közötti szakadék. Vajon jó irányba haladunk-e? Attól félek, nem. Ebben a tekintetben az elmúlt húsz év nagyon kiábrándító. A komoly reményeket, lelkesedést és szorgalmat sok helyen felváltotta a dezillúzió, az érdektelenség, s a gyanakvás. De mindazonáltal a fejlődés lehetséges és drámai, tankönyvbe illő példákkal rendelkezünk ennek bizonyítására. Gondoljunk Dél-Koreára, amely az elmúlt években mint a csendes-óceáni térség gazdaságilag egyik legerősebb hatalma, felküzdötte magát: Tajvan meglehetősen elmaradott sziget volt negyed évszázada, ugyanúgy mint Ázsia más részei, most azonban erőteljes fejlődés tapasztalható. Említhetünk észak-afrikai országokat, Törökországot, vagy a Karibi-térség néhány országát — vagy más perspektívából — Spanyolországot, Portugáliát és Írországot. Ezek a térségek még messze vannak céljaik elérésétől, de legalább jó úton haladnak.

Érintőlegesen érdemes megjegyezni, hogy óvatosnak kell lennünk akkor, hogy a haladást ne vessük össze a nyugati mintára történő iparosítással minden esetben. Mint mindannyian tudjuk, a nyugati modellnek is megvannak a hibái és csapdái. Semmi sem lenne nagyobb ballépés, mint a harmadik világ országait arra rábeszélni, hogy kizárólag, vagy akár csak elsődlegesen a nehéziparba investáljanak. Az acélipart már saját túltermelésének súlya nyomja, és itt a szabadalmi orvoslát teljességgel haszontalan.

A második problémakör: hova kerüljenek a források? Hova áramoljon a tőke? Ha abból indulunk ki, hogy a produktív tőke világgazdaságban ritka, „áru”, következőképpen ezt a forrást oda kell juttatni, ahol a legnagyobb haszon várható. Bár ez előre eldöntött ügynek tűnik, mindamellett veszélyes vállalkozás. Végül is, ez a forma magába foglalja azt, hogy az elszegényedett országba történő beruházás pazarlásnak tekinthető. Egyszerűbben szólva, olyan eszközök elpocsékolásának, amelyeket máshová kellene befektetni a globális gazdasági növekedéshez való hatékonyabb hozzájárulás érdekében. E tekintetben legalább két problémával kell számolni. Először is, még mindig fennál az a gond, hogy mit

► tegyünk azokkal, akik lemaradnak. Várjuk el tőlük, hogy csendben, kinyújtott marokkal, hálásan fogadják a humanitárius segílyt, amelyet időnként lelkiismeretünk megnyugtatósára osztogatunk? Azt hiszem, nem kell részleteznem egy ilyen szituáció erkölcsi jelentését. Mindannyian tudjuk, hogy ez a magatartás gazdasági szempontból tarthatatlan. Ráadásul ha őszinték akarunk lenni, ki kell jelenteni a jövedelmezőség a legjobb esetben is csak „középtávú” kritérium. Tapasztalataink szerint — amely azt is tartalmazza, hogy a jelenlegi gyakorlatot nem kizárólag a gyorshaszon megszerzése irányítja — az embernek késznek kell lennie hosszú távon is kockázatot vállalnia. Hangsúlyt kell fektetni hosszabb távú összpontosításra. De hogyan?

E kérdésnek emlékeztetnie kell bennünket egy alapvető gazdasági realitásra. Az ipari országok üzletembereinek mindig mérlegelniük kell minden egyes beruházás potenciális kockázatait és előnyeit, legyen szó kölcsönről, közvetlen részvénytőke érdekeltségéről valamely termelő beruházásban vagy értékpapír érdekeltségéről. A piaci gazdaság profitorientált vállalata számára elképzelhetetlen egy nagy kockázatú és alacsony megtérülésű beruházás vállalása. A morális elvek az üzleti világ alapvető részét képezik, de ezek az elvek általában inkább a kétes (és végső soron romboló) üzleti magatartás fékjeként mint a kétes (és végső soron önromboló) üzleti döntések ösztönzőjeként a leghatékonyabbak.

A harmadik kérdés: az erőforrások átadása önmagában nem oldja meg a problémát. A fogadó országoknak hozzá kell járulniuk ahhoz, hogy a beruházás ténylegesen megvalósuljon és hogy az erőforrások valóban olyan módon kerüljenek felhasználásra, hogy fejlődést, növekedést és prosperitást eredményezzenek. Nagyon gyakran nem az erőforrások — pl. a tőke — hiánya fékezi a fejlődést. Sokkal inkább a szükséges szociális- kulturális, de legfőképpen a politikai előfeltételek hiánya az ok. A merev társadalmi rendszerek akadályozzák a változtatást, a nehézkes, obstrukciós gazdasági rendszerek és politikák visszafogják a növekedést. Az eredmény: az erőforrásokat hibásan használják fel, rosszul osztják el, elpazarolják — a szó szoros értelmében, hagyják veszendőbe menni! Mindannyian ismerünk „horror” történeteket, kommunális létesítmények komoly összegeket felemészítő kihasználatlan kapacitásairól; szánalmasan kihasználatlan közlekedési és távközlési hálózatokról; a karbantartás hiánya miatt tönkremenő infrastruktúrákról. Ez szörnyű pazarlás, aminek a világ fejlődése érdekében véget kell vetni. Mit kell a külföldi termelő beruházásokért versengő országoknak tenniük?

Minden országnak megvannak a maga sajátosságai, egyéni kulturális és történelmi háttere, így nincs általános recept a gazdasági fejlődést elősegítő politikai és társadalmi intézkedésekre. A pénzügyi



szférában azonban világosan kivehető négy olyan terület, amelyek a feltételek javítása révén előfeltételét képezik a meglévő tőke jobb kihasználásának ill. új külföldi tőkeberuházásoknak:

— Számos, napjainkban iparosodó ország tapasztalata intézményi szinten azt mutatja, elsődleges fontosságú, hogy az állam szerepe a lehető legsemlegesebb legyen! Az államnak stabil és előre meghatározható gazdasági ill. működési környezet biztosítására kell szorítkoznia, ami azt jelenti, hogy a magánszektor gazdaságának alapszabályait a lehető legrészletesebben és a lehető legegyszerűbben kell meghatározni és azok megbízhatóságát garantálni. Az adminisztratív beavatkozás a tőke, áruk ill. a szolgáltatások piacán a verseny torzulásához vezetnek, a magánszektorbeli pénzügyi alapok előteremtőinek (és végső soron biztosítóinak) kiszorításával fenyegetnek, és általában rontják az üzleti közérzetet. És e kérdésről a helyi és a külföldi beruházók azonosan vélekednek!

Szükség van növekedésre és stabilitásra orientált adó- és pénzügyi, és ár-nyom-politikákra, valamint megfelelő rugalmasságra kormányzati szinten, hogy alkalmazkodni lehessen a megváltozott körülményekhez mind az adott országban mind pedig külföldön. Ez a külföldi tőkebeáramlás vonzásának fontos alapfeltétele. A hazai pénzalapok felhalmozódását semmi sem akadályozza jobban, mint az inflációs környezet! Az érem másik

oldala: kedvező kamatráták, esetleg olyan pénzügyi ösztönzőkkel együtt, amelyek elősegítik a hazai és külföldi pénzeszközök felhalmozódását, nem csak hogy bátorítják a hazai tőkeképződést, de segítenek abban is, hogy ezek az erőforrások ne szivárognak külföldre!

Elengedhetetlen előfeltétele a méltányos és szilárd jogi keret, amely tiszteletben tartja mind a hazai mind pedig a külföldi beruházók magántulajdonát. Ez teremti meg a kölcsönös bizalom alapját, amely nélkül haladásra törekvő üzletág nem létezhet, akár hazai akár külföldi forrásokból finanszírozzák.

Végül, de nem utolsósorban: a helyi bank- és pénzügyi rendszer megerősítése. A bankok és bankfiókák széles hálózata olyan hozzájárulás a helyi tőkealap megeremtéséhez, melynek jelentősége aligha becsülhető túl. Ugyanez vonatkozik a helyi értékpiacon létrehozására, amelyek kedvező lehetőséget biztosítanak a beruházók számára, hogy pénzüket működtessék, egyidejűleg hozzásegítik az üzleti köröket a szükséges részvénytőkéhez.

Ezek azok a fontos feltételek, amelyek az adott országoknak maguknak kell megeremteniük ahhoz, hogy gazdaságik számára produktívabb beruházásokat — a működő tőke és hitel bevonását biztosítsák. Az ipari országoknak azonban még legalább két további előfeltétellel kell számolniuk:

Először: az ipari országok ellenőrzése alatt áll globális gazdasági erőforrásaink jelentős része, így ezek az országok határozzák meg a világszerte érvényesülő gazdasági közérzet általános jellemzőit. De már a fejlődő, a közepesen fejlett országoknak is van érdekeltségük ebben a rendszerben és annak stabilitásában, minthogy prosperitásuk oly nagy mértékben függ a világgazdaság helyzetétől, mely utóbbi befolyásolja export piacaik növekedését, az árakat, amelyeket termékeikért kapnak, vagy a kamatrátákat, amelyeket a felvett nemzetközi hitelek után fizetnek. Ez azt jelenti, hogy az ipari országok gazdaságának állandó és nem inflációs növekedése határozottan szolgálja a világ többi részének érdekét is, még akkor is, ha a fejlődő országok ennek eléréséhez csak igen csekély mértékben tudnak hozzájárulni. Így tehát a nagy ipari hatalmak gazdaságpolitikáitól függ, hogy meghatározzák — többek között e megfontolás alapján a világ fejlődésének irányvonalát.

Másodsor: a fejlődő országok közül nem kevésnek sikerült gazdaságát sokrétűvé tennie, így bizonyos területeken ma már közvetlen versenyben állnak az

ipari országok termelőivel. Specifikus verseny-előnyük kihasználása révén fokozatosan növelik piaci részesedésüket. És milyen az ipari országok reakciója? Egyes érdekcsoportok mereven elzárkóznak a strukturális változások elől; védelmet követelnek megcsontosodott iparágak számára; politikusok rövidlátó opportunistákként viselkednek; virágzik a protekcionizmus minden formája. E magatartás alapvető megváltoztatása az egyetlen lehetőség arra, hogy gazdasági előnyünk hosszú távon alkalmas legyen a változó világban való fennmaradásra, és ez valójában annak felismerését jelenti, hogy a szabad gazdaság elveihez való ragaszkodás mindenkinek a javára szolgál!

Az elmúlt két évben a világgazdaság lassan fejlődött. A nemzetközi fizetési egyensúlytalanságok mérséklésében csak kevés, vagy egyáltalán semmi előrehaladás nem történt, és sok ország adósság-problémája továbbra is megoldásra vár. Újabb év, amely elégtelen általános gazdasági fejlődést hozott, egy év a globális beruházási áramlatok kiterjedt, pozitív irányú változása nélkül — akár mennyiségi, akár minőségi vonatkozásban. Ezek a tapasztalatok

még fontosabbá tették, hogy döntő politikai ösztönzők érvényesüljenek már a közeljövőben.

Nincs mai életképes alternatíva. Minél tovább várnak a kormányok a szükséges intézményi és politikai változások végrehajtásával, a nemzetközi szintű együttműködés javításával, annál nehezebbé válik azok végrehajtása. Tény, hogy az országoknak előnyük származik saját politikájuk reformjából, de egy összehangolt cselekvés megkönnyítené és felgyorsítaná ezt a folyamatot. Ez nem azt jelenti, hogy egy ország más nemzetől várhatná — vagy kellene, hogy várja — saját kilátásainak megjavítását. Minden országnak abban az irányban kell haladnia, hogy egy jobb általános gazdasági helyzet előnyeit élvezhesse. De mennyi idő áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy ezt a felismerést érvényesíthessük? Hiszen az időről beszélve, időnként elfelejtjük, hogy az is szűkös erőforrás — bár nem szerepel a közgazdasági tankönyvekben. Tévedés ne essék: a világ sok részén már csak percek vannak hátra az éjfélig. Hagyjuk, hogy kifussunk az időből? Megengedhetjük ezt magunknak?

KOPCONSULT

## MARKETING SZERVEZETEK KIALAKÍTÁSA

**Saját Marketing Szervezetet kíván?**

**Szeretné, ha pontos, gyors és korszerű munkát végezne a piaci szervezete?**

**A Konjunktúra-, Piackutató és Informatikai Intézet, a KOPCONSULT Külkereskedelmi Szaktanácsadó Leányvállalata új szolgáltatást hirdet. Vállalja gazdálkodó szervezetek számára kereskedelmi információs rendszer, marketing szervezetek megalakítását; exportpiacok kiválasztására, előkészítésére és megtartására módszerek átadását; folyamatos konzultációt a marketing munka és technológiai termékfejlesztés összehangolására.**

**A KOPCONSULT várja megkeresését, érdeklődését.**

**Cím: 1051 Budapest,  
V., Dorottya u. 6.**

**Telefon: 129-430/KOPCONSULT  
Telex: 22-5646**

# ÓFALU

**A szerkesztő azzal bocsátott útra, azt írom meg Ófaluról, ami még sehol sem jelent meg. Egyszerre nehéz és könnyű a feladat. Nehéz, mert valamilyen formában és terjedelemben majdnem minden lényeges információ megjelent már, s könnyű, mert a maradék legalább annyira érdekes, mint ami publicitást kapott.**

A hulladéktemető problémáját nem lehet elválasztani a többi nagyberuházásától. Nem lehet kiszakítani abból a környezetből, amelyben a Kisköré, Mányra, Bős—Nagymarosra, Tengizre vonatkozó döntések születtek.

A politikai hatalom, az államigazgatás és a nagyipar, különösen annak energetikai ágazata szerves, fogaskerék-szerű összefonódásáról van szó. Mondhatnánk, ez így természetes egy olyan országban, amely teljes körű államosítással, központi irányítással, paternalista módon kívánta érvényre juttatni törekvéseit.

A maga pályáján kétségkívül megvan ennek az akaratnak a rációja. A pálya azonban roppant sikos, könnyen és gyorsan más irányokba lehet elcsúszni rajta. Amikor a politikai döntés egyben vállalati középszintig meghatározza a mással föl nem cserélhető tennivalókat, amikor a vállalati szándék — gyakran középszintű érdekeknek megfelelő —, mint „szocialista” politikai akarat érvényesülhet — semmi biztosíték sincs az objektív, megalapozott döntésekre.

## Ucalegon háza

Ennek az áldatlan állapotnak „levét issza” Ófalu népe, s tegyük hozzá, az egészen más pozícióban lévő erőművi kollektíva is, az 1988 nyarára kialakult pathhelyzetben.

Nem az a baj tehát — mint sokféle híresztelik —, hogy a „laikus” közönség mindenbe beleüti az orrát, és népszavazással akar eldönteni szakmai kérdéseket. Hanem az, hogy rendszeresen post festa értesül dolgokról, amikor már — hogy a latinnál maradjunk — a közelben ég Ucalegon háza. S ilyenkor valóban kiszámíthatatlanok a reakciók.

Ófalu modellé vált abban az értelemben, hogy az ipari beruházások történetében most először sikerült a lakosságnak éket csúsztatnia az utolsó szakaszon félelmetesen felgyorsuló beruházás kerekéi alá. Több mint szerencse, hogy ehhez a lakossággal szembeni felelősségére ráébredő megyei szakapparátus is segítséget adott. Nem mással, mint hogy alsóbb szintű államigazgatási fejbőlintőjánosból átalakult a hatáskörébe tartozó közigazgatási terület bonus et diligens gazdájává.

Hogy ez mennyire az utolsó pillanatban történt, s mennyire nélkülözhetetlenek voltak hozzá a szovjetunióbeli változások, arra elég csupán néhány év eseményeit átpörgetni.

Magyaregregy kijelöléséről a Baranya Megyei Tanács mondhatni véletlenül értesült 1981-ben. Már az ÁTB-döntés is megvolt. Miután a szakmai viták, s a megismételt szakmai vizsgálatok során bebizonyosodott, Magyaregregy alkalmatlan, újabb terület után néztek — természetesen Baranyában.

A megyei vezetés nem tiltakozott. Talán elfáradt, talán nem is akart. Inkább ez utóbbi igaz, hiszen jegyzőkönyv van róla, amikor kijelentették: ha itt találnak alkalmas területet, legyen Baranyában. A fő, hogy biztonságos legyen, s a közvéleményt időben tájékoztassák.

Úgy tűnik, egyik sem valósult meg.

Hogyan születik ma ipari döntés Magyarországon? Ha Ófalu, s a többi nagyberuházás ügyéről beszélünk, ezt is vizsgálni kell.

Adva van, ugye, a műszaki probléma: üzem kell, hulladéktemető kell, repülőtér kell. És ezt valahová tenni kell. Jönnek a szakértők, mérnek, fúrnak, elemeznek. Leteszik a szakvéleményt. Az iparági majd tárcaközi zsű-

ri megvizsgálja, megvitatta, szükség esetén ad hoc bizottságot kér fel a Magyar Tudományos Akadémiától. (Ófalu esetében is ez történt.) Kiválasztják a technológiát és a területet — ha van alternatíva. Beleszólnak a kormánybizottságok, jelen esetben az OAB és az ÁTB, tehát már a finanszírozásról is döntenek.

S ekkor elkezdődik a területfelhasználási engedélyhez szükséges eljárás. Nyilatkoznak a szakhatóságok, a HM, a BM, a PV, a Tűzoltóság, a KÖJÁL stb., s a végén az elsőfokú építési hatóság megadja az engedélyt. (Eddig legalábbis mindig így történt.) Megkezdődnek a további kutatások, a beruházás előkészítése, útelőkészítés, a villanyhálózat kiépítése.

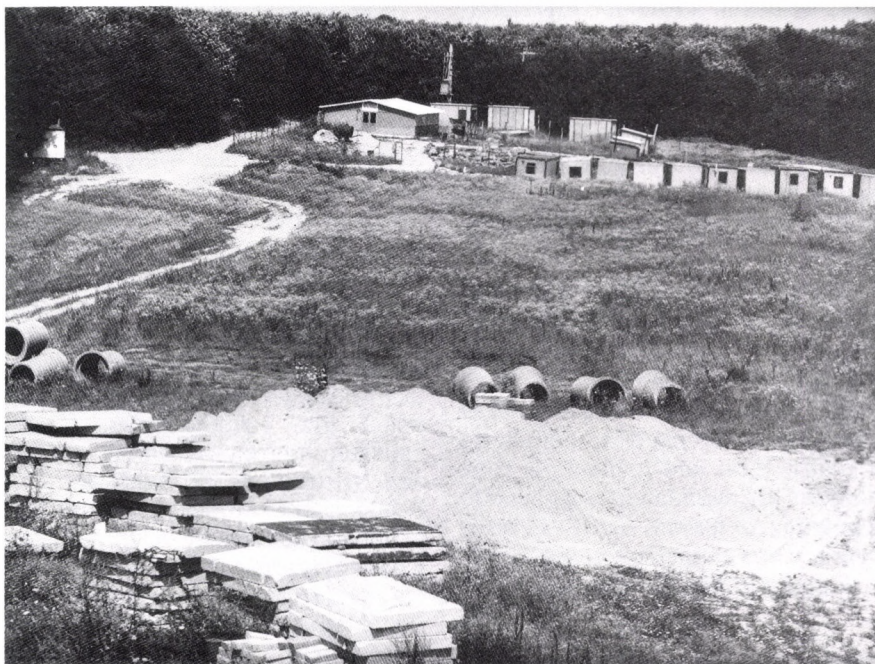
S a lakosság még mindig nem tud semmit. Ha a helyi tanács volt az első fokú hatóság, rádörrentenek: „Pán-célba az iratokkal, elnök elvtárs, nem kell róla vitát nyitni. Ez népgazdasági érdek.”

A lakosság csak akkor értesül a beruházásról, ha már elköltöttek a határban súlyos tíz- és százmilliókat, ha már a nehéz földgépek tönkretették az útjait, ha már kivágták az erdőt, feltöltötték a partot, elrekesztették a medret.

Ha már lehet azzal érvelni, hogy: „De elvtársaim! Most szólnak? Hiszen nézzék meg, mennyi pénz elment már? Ki fizeti meg a kárunkat, ha le kell vonulnunk?”

S a vállalat, amely eddig államigazgatósági hatóság szerepében tetszelgett, most hirtelen előlép, mint a tőkét féltő kapitalista. Jobb esetben, mint közpénzekért aggódó honatyák gyülekezete.

Ekkor jönnek a népművelő előadások, beindul a vállalati propagandagépezet, a bunkósbot és a mézesmadzag egyidejű lengetése. „Mi ez az ellenzékiesség, elvtársak? Zöld pártot játszunk?” „Maguknak is hasznuk lesz belőle, tisztelt lakosság! Kiépítjük a járdát, lesz ivóvizük, s ráadásul megtanulnak zuhanyozni.”



Fotó: Habik Csaba

## Papírok vándorlása

Az 1980-as évek közepéig mindig bevált a szisztéma. Sosem felejttem el: azon az őszön, amikor Lázár György Prágában megállapodott csehszlovák kollégáival a bős–nagymarosi erőmű építésének meggyorsításáról, felhívtam választókerületem országgyűlési képviselőjét, egy főiskolai tanárnőt. Egy héttel az őszi ülés után voltunk; Lázár még a parlamenti ülés előtt visszatért.

Kérdezem a hölgyet, tudna-e valami konkrétumot mondani, miben állapodott meg a két miniszterelnök. — Sajnos, semmit sem tudok mondani — hangzott a válasz. — Szíveskedjék

talán felhívni az OVH elnökét. — De hát csak beszámolt prágai útjáról a miniszterelnök? — firtattam tovább. — Erről nem volt szó az ülészen — mondta a képviselő.

A döntési láncban mindig csak a papírok vándorolnak. Térképek, rajzok, elemzések. A kormányzati papírok alapján döntenek, sokszor azt sem tudják, milyen is az a környék, ahová a nagyberuházást tervezik.

Jellemző példa Ófaluból:

Az egyébként igen felkészült és rokonszenvesen érvelő ipari minisztériumi tisztviselő egy vita során azt találta mondani: — Kérem, mi nem tehetünk róla, hogy időközben átszervezték a közigazgatást, és Fekedet most már Ófalunak hívják...

A vitán egyebek között éppen arról volt szó, hogy tegyük tisztába az államigazgatási fogalmakat. Hát, így sikerült. Ófalu ugyanis soha nem volt Feked, a két falut légvonalban öt kilométer választja el egymástól, s jónéhány völgy és dombtető.

Egy másik példa, ugyancsak a hulladéktemetővel kapcsolatban. Azt mondja a generáltervező igazgatója: — Nem kell misztifikálni ezt a hulladéktemetőt. Attól még lehet a szomszédban termálfürdő, meg hímesház...

Csak hogy Hímesház nem olyan ház, mint a táncház, a játszóház vagy a Cifra Palota. Hanem egy község, nem is olyan apró, hiszen önálló tanácsa van, s a Minisztertanács elé kerü-

► lő idegenforgalmi fejlesztési terv egyik központja. A neve: Hímesháza, s mindössze 10–12 kilométerre fekszik a tervezett hulladéklerakótól. Elképzelhető, hogy a generáltervező vállalat igazgatója ennyire ne ismerné a beruházás környezetét?

Csak a papírok élnek. S ezért borzasztó nagy a szakértők felelőssége. Fájdalom, az összefonódás e kérdésben is megmutatkozik. A szakértőket a beruházó kéri fel, ő fizeti meg a borsos kutatási díjat, s ez óhatatlanul arra készteti a vizsgálat vezetőjét, hogy kétszer is meggondolja, milyen szakvéleményt ad ki. Egy-egy nagyberuházás kutatási összegéből évekig élnek egyetemi tanszékek, kutató intézetek — és kutatók. A tudomány finanszírozásának sajátos állami modellje ez. A költségvetésből nem jut pénz a tudományos műhelyek korszerű támogatására, ezért azok juttatnak nekik, akiknek leesett az égi manna, költségvetési hitel formájában. (S még jó, ha csak hitelről van szó.)

De a juttatást meg kell szolgálni. Lehetőleg a beruházónak kedvező szakvéleménnyel. Ha semmiképpen sem lehet megerősösködni a valóságot, a következő megoldás javallt:

A részletes szakmai részben, a táblázatok, mérési eredmények között írjon le mindent a szakértő. Számokat, adatokat a terület vagy a műszaki terv alkalmasságáról. Azt úgysem olvassa el a kutya sem. A másfél oldalas összefoglalóban pedig írja bele: a terület (a létesítmény) alkalmas a megvalósításra. Szigorúbb körülmények között még az is elfogadható, hogy „nem kizárt” a telepítés. Legutolsó megoldásként pedig: „Ha a többi szakvélemény nem mond ellent, mi sem emelünk kifogást a létesítés ellen.”

Csak azt nem szabad írni, hogy alkalmatlan.

Mert akkor ugrott a pénz.

Jó példa erre — mit tesz isten: éppen Paksról — Tosics Iván budapesti szociológus esete. Munkacsoportját 1986. január 16-án írásban kérték fel egy, a paksi városfejlesztéssel kapcsolatos szociológiai-közgazdasági tanulmány elkészítésére. Tosics Ivánt idézem:

„A több hónapi munkával (közte empirikus adatfeldolgozással) elvégzett kutatásról szóló tanulmányt 1986. június 4-én minden érintett félnek elküldtük, majd a munkát abba

hagytuk, mert nem tudtunk megegyezésre jutni Makovecz Imre városi főépítésszel a feladat tartalmát és hasznosságát illetően. Munkánk ellenértékének kifizetésére a sokszoros ígéretés ellenére máig sem került sor, sőt, még dologi kiadásainkat sem térítette meg senki. (Valami halvány reményt még táplálok azért, hogy ha nem is a főépítész vagy a városi tanács, de esetleg maga a PAV egyszer honorálja majd az elvégzett munkát, amely nagyrészt éppen a vállalati lakáspolitikai tényeiről és lehetőségeiről szól...”

Hasonlóan járt — mit tesz isten: éppen Pakson — az MTA Regionális Kutatóintézetének gárdája is. Szintén az új erőművi blokkok építésével kapcsolatos új lakónegyedek szociológiai vizsgálatára kaptak megbízást 1988 tavaszán a PAV-tól. Egy hónapos határidővel...

Már ebből is látszott, nem az a lényeg, hogy alapos munka legyen, hanem hogy jó. Kedvező a vállalatnak. Erősen közeledett az ÁTB-ülés időpontja, s illetet volna elmondani: lám, az Akadémia is támogatja elképzeléseinket.

Amikor azonban két hét után kiderült, hogy az intézet komolyan veszi feladatát, s bizony a szakértői vélemények ütköztetésére is sor kerül majd, Paks gyorsan visszavonta a szerződést. Pontosabban nem kérte a másik fázis lefolytatását. S csak hosszas huzavona után volt hajlandó a hetvenezer forintra rúgó — öt bizonyára nehéz anyagi helyzetbe taszító — kutatási költség megfizetésére.

## Kényszerből megmarad

A szakértők... Ma már köztudott, hogy Ófalut egyetlen fúrás eredményei, és egyetlen szakértő — utóbb kiderült: bizonyítottan hibás — szakvéleménye alapján választotta ki az MTA e célra alakult alkalmi bizottsága. S miután megvolt a döntés, nem kell nagy rosszindulat ahhoz, hogy feltételezzük: minden további kutatás már a döntés igazolását volt hivatva szolgálni.

Erre utal az is, hogy a kutatási jelentéseket nem független szakmai fórum, hanem a generáltervező összeállította. Hozzájárulhatott e faramuci helyzethez, hogy a magyarországi atomprogram úgy indult el diadalmas útjára, hogy jószerivel semmilyen

speciális eljárási rend, jogszabály-csokor nem létezett. Az atomtörvény csak másfél évtizeddel az első lépések után, 1980-ban lépett hatályba, amikor már állt az erőmű. Máig nincs egészségügyi rendelet a hulladék-elhelyezéssel kapcsolatos eljárás szabályozására. (Mire e sorok megjelennek, remélhetőleg megszületik.) Nyolc év sem volt rá elegendő, az atomtörvényi felhatalmazás óta.

A jogszabályok, építési és egészségügyi szabványok, a NAÜ ajánlásainak dzsungelében botorkálva csoda, ha megbotlik a beruházó, s egyre mélyebbre zuhan?

Szakvélemények tűnnek el a hivatali íróasztalokban. Természetesen olyanok, amelyek nem illenek bele a képbe. Vagy csak azok a fejezetek kapnak nyilvánosságot, amelyek „szalonképesek”.

Ilyen például a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség szakértőinek 1986 és '87-ben tett ófalui látogatásáról szóló két jelentés, amely sokáig a beruházó féltve őrzött titka maradt. Csupán azért, mert ilyen mondatok szerepelnek bennük:

„Ófalu, mint utolsó lehetőség a megkutatottak közül ugyan nem kifogástalan, de kényszerből megmarad. Ófalun az egyik fő kifogás a jelentős erózió. Különösen a hóolvadási időszakot tartják veszélyesnek, mert hirtelen nagy vízmennyiséget képesek adni. Az oldalcsúszás (lejtőcsúszás) veszélye is fennáll, különösen az olvadás időszakában. (...) A biztonsági kérdéseket sokkal alaposabban kell kezelni. A tervező jelöljön ki egyszemélyi biztonsági felelőst, aki minden biztonsági dologért kezdetől fogva egyszemélyben felel. Az egész ófalui tervezésnek a biztonsági felelős irányításával kellett volna lefolylnia. Felhívjuk a figyelmet a részstabilitás fontosságára.”

A tervező e jelentésből annyit hasznosított, hogy kedvenc szakvéleményével megvizsgáltatta a lejtőt. A szakvélemény kimondta: ha 32 méterrel följebb tolják a létesítményt, az égvilágon semmi baj nem történhet...

Hasonlóan járt a közvélemény az a szakvéleménnyel, amelyet Kapolyi László személyes felkérésére a Központi Földtani Hivatal elnöke a Magyar Állami Földtani Intézetnél rendelt meg Ófalu alkalmassága tárgyában.

A szakvélemény 1988 márciusában elkészült, de sehogysem akartak tudni róla az illetékesek. „Konzultációs anyag.” „Még ki kell egészíteni.”



Ilyen válaszokat kaptunk. Hivatalosan nem létezik.

Beleolvastva a vaskos tanulmányba, megértjük, miért. Ezt írja az összefoglaló, melyet elfogultsággal aligha vádolható kutatók írtak.

„A tervezett lerakóhelyek területe rézsúállékonysági szempontból alkalmatlan, a földtani és vízföldtani tényezőkre nyert kutatási adatok alapján alkalmassága nem dönthető el egyértelműen, illetve vitatható.”

Ezek után érthető, ha Ófalu kapcsán is profán gondolatok jutnak eszünkbe. Nevezetesen a mostanság népszerű vicc: — Milyen a közérzete? — Nagyon jó! — Na, egy kicsit részletesebben... — Nem jó!

## „A tanácselnököt legfeljebb lefizetjük...”

Valaki egyszer úgy fogalmazott: Ófalu népe és a paksi erőművi kollektíva is áldozat. Egy tisztázatlan helyzet áldozata.

Sok igazság van benne, csak éppen az áldozatok közti erőviszony

nem ugyanaz. A legnagyobb áldozatot az a lakosság hozza, aki évszázadokra hajlandó maga mellé fogadni az ország atomszeméjtét. Nem lehet érvelni azzal, hogy az erőművi dolgozók sokkal nagyobb veszélyben vannak, hiszen őket senki sem kényszerítette arra, hogy ott dolgozzanak. Azonkívül számos kedvezmény illeti meg őket, alacsonyabb nyugdíjkorhatár, kellemes magas bér.

Még csak a paksi lakosság helyzetét sem lehet összevetni az ófalusiéval, hiszen a községből város lett, javult az infrastrukturális ellátottság, munkahelyek létesültek.

Ófalu esetében erről az eredeti tervekben szó sem volt. Csak mostanában kecsgetetik őket különböző kedvezményekkel. Most azonban már azt mondják az itteniek: a falu nem eladó.

Paks, az erőmű bízik erejében. Hiszen a nevében is benne van — ERŐ-, sőt a generáltervezőében is: ERŐTERV.

Ennek olyan magabiztos csengése van. Lehetett is sokáig a hazai beruházáspolitikai ismeretében.

Végezetül egy jellemző történet Paks magabiztosságára, a pénzbe vetett korlátlan hitére. (Szintén nem jelent meg sehol.)

Egy nagy vita után együtt vacsorázik az atomerőművi gárda és néhány mecseknádasdi, ófalusi. A tanácselnök is köztük van. Végül is nem ellenségek, nem személyes ellentét van közöttük.

— Megvesszük azokat az üdülőházakat — mondja könnyedén az egyik paksi ember. — Úgyis közel vannak a telephelyhez.

— Aztán mennyit adnának érte? — évődik valaki az ófalusiak közül. — Nagyon drága házak ám!

— Háromszorosát, mint amennyiért vették — vágja ki az erőműves.

— Nos, és a tanácselnök mit szólna hozzá? Gondolja, hogy hagyná?

— A tanácselnököt legfeljebb lefizetjük — legyint a férfi.

Nevetnek, s mindenki gyorsan a tányérjába hajol.

HAVASI JÁNOS



## Bős-Nagymarosi tények, adatok

Az 1977-ben aláírt magyar—csehszlovák kormányfői megállapodás alapján az 1951 óta a szovjet Hidroprojekt bevonásával tervezett bős—nagymarosi vízlépcső alábbiakban ismertetett létesítményei egységes és oszthatatlan magyar—csehszlovák tulajdont képeznek.

A dunakiliti—pozsonyi tározó 243 millió m<sup>3</sup>-es lesz, ebből 60 millió m<sup>3</sup> a napi csúcsok kiegyenlítésére szolgál — ez az úgynevezett hasznos térfogat. Átlagos vízmélysége 3—4 méter lesz. A várható iszaplerakódás a lassúbb vízáramlás miatt évente legfeljebb néhány milliméter lesz, az évi 2 millió köbméter összes lebegtetett hulladék tört része — olvasható az OVH hivatalos prospektusában. Más szakértők évi 5,6 millió köbméter lebegtetett hordalékról tudnak, amelyből a tározóban 3 millió köbméter lerakódása várható. Ennek kotrási költségeit és az iszapelhelyezés ráfordításait eddig nem hozták nyilvánosságra.

A dunakiliti tározóból a 720 megawattos bős (gabcikováci) napi kb. 5 órán át — a csúcsidőszakban — működő erőműbe egy 17,6 kilométeres mesterséges, 16 méterrel a kukoricaföldek fölé magasodó üzemvízcsatornán vezetik a Dunát. A bős erőműben a víz maximális esése 23,3 méter, ennivel van lejjebb az ugyancsak



mesterségesen kotort 7,6 kilométeres alvízcsatorna vízszintje. Ez Szapnál (Palkovicovo) folyik majd vissza az elhagyott Duna-mederbe.

A felhagyásra ítélt Duna-mederbe a mai átlag 2500 köbméter helyett másodpercenként mindössze 50 köbméter vizet engednek. A dunakiliti duzzasztó magyar területen van, de ha kezelői a közös egyezményes tervben rögzítetténel többet engednek le a régi mederbe, a kieső energiatermelésért kompenzálni tartoznak a másik felet. A halak tenyésztőszakában egyébként néhány hétre a közös terv is másodpercenként 200 köbméteres vízleeresztéssel számol. Az új vízmélység hajózásra alkalmatlanná teszi a felhagyott medret 31 kilométer hosszban. A nemzetközi szerződések — a trianoni és a Párizs környéki békeszerződés — egyaránt a Duna sodorvonalát (ahol a legerősebb a sodrás) jelöli meg országhatárként. A sodorvonal ebben az esetben az üzemvízcsatornában lesz. A felhagyott Duna-meder szélessége harmada-tizede lesz a mostaninak, 120–180 méter.

Mivel csúcserőműként, a nap bizonyos időszakokban működik a bőszi nyolc turbinából álló erőmű, a hajózás biztosításához viszont az erőmű alatt is állandó vízmélységet kell tartani — akkor is, amikor nem engednek le rajta vizet — egy lejjebb levő vízlépcsőre is szükség van, amelynek visszaduzzasztó hatása biztosítja a Nemzetközi Duna-bizottság senkire sem kötelező ajánlásának, a 3,5 méteres minimális vízmélységnek — a betartását. Sem



HABIK CSABA FELV.

a Duna-bizottság, sem tagországai nem járultak egyébként hozzá az 1986-os áron 54 milliárd forintos beruházáshoz, (ez a magyar felet terhelő költség, az összberuházás 50%-a). A Dunát — nemzetközi víziút lévén — bármely ország kereskedelmi hajója szabadon és ingyen használhatja.

Ez a lejjebb levő vízlépcső hat turbinából álló 158 megawattos nagymarosi léte-

sítmény 170 millió köbméteres tározott vízzel. Ez folyamatosan üzemel, így évi átlag 1 ezer gigawattóra áramot termelhet, míg a négy és félszer ekkora kapacitású bőszi erőmű 2,6 ezret. (A csúcsidőszaki áram 1,6–3-szor annyit ér, mint az alapidőszakban termelt.) Nagymarosnál a víz maximális esése 9,4 méter, az árvek levezetésére is alkalmas duzzasztómű tehát több, mint 12 méterrel ma-

gasodik a Duna alsó vízszintje fölé.

A Duna-bizottság ajánlásainak megfelelően két-két darab 34 méter széles és 275 méter hosszú hajószilip lesz mindkét vízlépcsőnél. Egy átszilipelés tiszta időigénye 12–14 perc.

A két erőmű áramtermelésének hazánkat megillető hányada — 1,8 ezer gigawattóra évente — 1993–96 között a fogyasztás 3,6 százalékát fedezi. 1996–2015 között 1,2 ezer gigawattórát szállítunk Ausztriának — nagyrészt fizetségképpen, mivel kamatokkal együtt 21 milliárd schillingért osztrák fővállalkozásban

és finanszírozásban épül a 18 milliárd forintos nagymarosi vízlépcső. Amelynek értéke más, ugyancsak hivatalos adatok szerint viszont a közös beruházás ösztéértékének közel 30%-a. Az Ausztriába irányuló szállítások miatt ebben a húsz évben alig 1%-át adja a hazai áramfogyasztásnak a vízlépcsőrendszer, sőt telente a nagymarosi kapacitás nem lesz elegendő a 173 megawatt teljesítményt igénybe vevő osztrák áramszállításokra.

Az idők folyamán szakadatlanul változott, hogy e többcélú beruházásnak hány százaléka szolgálja a különböző ágazatokat. Az energetikai célokat szolgáló hányad 48%-ról 63–66%-ra nőtt a 70-es évek óta, a hajózás részaránya viszont 16%-ról 12-re csökkent. Valószínűleg ez utóbbi is túlzottan magas arány, hiszen a Dunán egyre csökken a szállított áru mennyisége: 1980-ban 90,3 millió, 1983-ban 76,5 millió tonna árut fuvaroztak a Regensburg—Sulina közötti szakaszon. Magyarországon a vízi szállítás aránya 1960-ban 6,8; 1970-ben 6,2; 1980-ban pedig 5,1% volt. Ennek ellenére több, mint 50 millió tonna átszilipelésre számítva épül ki a nemzetközi hajóút a vízlépcsők révén.

SZABÓ GÁBOR

# Nem csak hobbyi a kompakt

Jó két éve figyeltem föl az ismétlődő jelenségre: külföldi barátaim elutazás előtt a Vörösmarty térre igyekeztek. Pontosabban nem utaztak el anélkül, hogy meg ne látogassák a Vörösmarty-téri (valószínűleg a Budapesten található legbősegebb választékot kínáló) Hungaroton hanglemez boltot.

Nem volt nehéz rájönni indíttatásukra. A forint—márka, illetve forint—dollár átváltási arány számukra mind kedvezőbb ahhoz, hogy hobbijuknak, a lemezgyűjtésnek éljenek. (A boltban kérik az agyongyűrt CD katalógust, illetve az LP-k jegyzékét.)

Mindenesetre a hazai átlagvásárlónál jóval tájékozottabban mutattak rá egy-egy ritkaságra, újdonságra. Így asszisztálhattam a nyáron Leonard Bernstein, Vivaldi, Kocsis Zoltán, Ránki Dezső, Hamari Júlia vagy Gregor József egy-egy új kiadványának megvásárlásához. A CD — az igényes, de elfoglalt zenehallgatók műsorhordozója — viszonylag olcsón (már mint a külföldi menedzser keresetéhez számítva) megvásárolható, mivel Magyarországon bagóért venni a CD lejátszóhoz „szóftvert”. Hogy mennyire olcsó a magyar CD: egy valamirevaló bécsi, müncheni, londoni boltban a „DDD”-osztályú (digitális felvétel, digitális rögzítés és keverés, digitális hordozó) 15 dollárba is belekerül, míg a különleges főlvételek ára eléri a 25 dollárt. (Forintban 817—1362 Ft, kerekítve.) Az USA-ban, ahol talán a legolcsóbb a lemez, 12 dollár 55 centbe kerül a CD. Mindez Magyarországon darabonként 550—750 forint. Ami ugyebár csakugyan a legolcsóbb kategória. Még akkor is, ha a magyar CD műszaki kivitele változó, van közöttük kiváló és gyengébb — az ártól függetlenül. De ha beszámítjuk ezt a tulajdonságát is, érthető, hogy az imént emlegetett külföldi barátaim miért költik pénzüket egy részét előszeretettel a Vörösmarty téri Hungaroton boltban.



No persze, ha én lennék a boltos, ebből a tényből azért markánsabb következtéseket vonnék le, mint a magyar lemezgyártás és lemezkereskedelem. Például, az üzletben ingyen és bérmentve osztogatnám a CD lemezek katalógusát, ami ugyebár e pillanatban merő ábránd. Továbbá, kedvezményt is adnék a rendszeresen visszatérő törzsvásárlóknak és gondoskodnék arról, hogy címükre — ha éppen nem járnak Magyarországon — eljusson az új lemezek listája. Ezek egyál-

talán nem vadonatúj ötletek, Budapesttől alig pár száz kilométerre, a bécsi Kärtner strassén például már felfedezték a magyar vásárlót, akinek nemcsak kedvezményt, hanem prospektusokat, címeiket és ajándékot is adnak.

De hát ne térjünk el a tárgytól. Megállapítható: a magyar lemezkiadás — annak ellenére, hogy lehetőségeit még messze nem használja ki — szépen lépeget előre. S ezt nem csupán külföldi barátaim, hanem saját tapasztalataim is megerősí-



tik. Sokat fejlődött 1980-hoz képest az ún. műsorpolitika, hiszen nem szűk, nemzeti belterjességgel, hanem európai ízléssel válogatják az opusokat, hanem európai ízléssel. (Lám, ezt veszik észre a más kultúrához tartozók.) Továbbá, megjelennek a hazai lemezek olyan licencként is, amelyek egyébként az SZJA-val sújtott magyar keresettel rendelkező szegény hazai vásárlóknak különben elérhetetlenek lennének. És még nem is beszéltünk a hagyományos LP-kről, amelyeknek minősége példamutatón sokat javult (eltekintve egyes megmagyarázhatatlanul sitergő félresikerült darabtól, mert sajnos ilyenek is akadnak).

A Hanglemezyártó Vállalat, noha még mindig monopólium, józan üzletpolitikát alkalmaz. A zenei szaksajtó ezt ugyan néha keményen megbírálja, ám mégis ezen üzletpolitika révén jutott oda, hogy a tömegfogyasztásra kerülő divatos rágógumi slágerzenék busás hasznából táplálni tudja a tényleg olcsó, ám igényes kiadáspolitikát. (Ennek néhány bizonyítéka: az MHV kiadta 1988-ban Perényi Miklós felejthetetlen cselló interpretációit, Kocsis Zoltán Bartók lemezét, Händel Vízzenéjét, Vivaldi Négy évszakját, legutóbb pedig egy összeállítást Álmodozások címmel Händel, Schubert, Dvofák műveiből a Budapesti Vonósokkal.)

Mi tartozik mindebből a menedzserlap olvasóira? Két következtetés minden esetre.

Aki maga is zenerajongó, annak szívesen hívjuk fel a figyelmét arra, hogy újabban figyelje jobban a Hungaroton ajánla-



tokat. (Nem csupán azért, mert előbb-utóbb elkerülhetetlen lesz a magyar lemezek további áremelése...) A második következtetés, amiért e cikk tulajdonképpen közzétett: alig szerepelnek a magyar hanglemezek a vállalatok protokoll ajándékainak listáján (felhívtunk jónéhány céget). Sem CD, sem LP, pedig manapság ezek olyan termékei kultúránknak-iparunknak, amelyek még versenyképesek a világpiacon. S amelyek bizony nagyobb örömet okoznának a hivatalos vendégnek, vagy az üzleti partnernek, mint ormótlan golyóstollak, műbőr vacok, ízléstelen „népművészeti” műremek. Árban, célszerűségben a magyar CD, LP (kiváltképpen ha ismerjük partnereink ízlését) igazi protokollajándék lehet. Kérdés persze, hogy akad-e valaki a vállalatnál, aki végigbongészi (az egyébként alig-alig beszerezhető) lemezlistákat...

HABIK CSABA FELV.



# Vízisí

Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy brit férfi, a neve James Cook. Ez a férfi felfedezte Új-Zélandot, meg egy sor csendes-óceáni szigetet, köztük az egyik legparadicsomibbat, Hawaii-t. A fáma azt meséli, hogy valamelyik hosszú útján ő szórakozott először azzal, hogy vitorlása végére egy kötélnek deszkadarabot erősített, erre ráállt, s meglovagolta a hullámokat. Vagyis atyja lett egy olyan sport-



ágnak, amelynek népszerűsége évről évre növekszik.

Tudjuk, hogy a feltehetően jó szélben lovagló Cook után sokáig kellett várni az első, legalább 25–30 lóerős motorcsónakra. Az igazi, mai értelemben vett vízisírói csak ezek megjelenése után beszélhetünk. A század első harmadában Amerikában kezdett hódítani a sportág, s a sízők az állandóan tökéletesedő — egy idő után már kötésekkel is ellátott — deszkákon akár 15–20 kilométeres sebességgel is „száguldhattak.” Az idő tájt Európában a francia Alpokban a helyi vadászok azzal kísérleteztek, hogy síléceiken lóval vontatták magukat. Innen támadt az ötlet, hogy megfelelő vízparton szintén lóvontatással próbáljanak vízisízni. Tán mondanivaló sem kell, hogy a kísérletek kudarcba fulladtak... 1929-ben aztán Európában is — először a francia Riviérán, majd a genfi tavon — megjelentek a motorcsónakvontatású vízisíelő. Ahogy fejlődött a motorizáció és terjedtek a műanyagok, a vízisí is ugrásszerű fejlődésnek indult, mind komolyabb teljesítmények születtek. Ember

is kellett mindehhez persze, hiszen a profi teljesítmények csak nagyon jó kondícióval érhetőek el. A csúcs mondjuk az, amikor a versenyző a hagyományos 23,5 méteres kötelet felére rövidíti, az oldalt 11,5 méter távolságra levő bóját a vízre fektve, karját nyújtva kerüli, s közben durván 75 kilométeres átlagsebességgel halad. Ekkor a karjában ébredő húzóerő eléri a 400 kilogrammot. Gyorsasági versenyeken — szóló léccel, 600 lóerős hajó mögött nem ritkán 200 km/ó fölötti sebességgel összesen 90 kilométeres távon száguldanak a sportolók.

De térjünk vissza a földre, illetve hazai vizeinkre. Ezt a sportot csakugyan minden korosztály űzheti, a bébi lécen már állni tudó csöppsegektől a még állni tudó vénekig. Utóbbi állításra tán ékes bizonyíték, hogy Szent-Györgyi Albert hatvan éves korában állt először vízisí lécekre, és erre élete végéig büszke is volt.

A világon ma már legalább 30 millióan vízisíelnek, ebből Magyarországon körülbelül háromezren. Mióta Balatonfüreden is működik a villanymotor hajtott kötél-



pálya, a sízők száma emelkedik, pedig ennek ára van. Pardon, használati díja.

A magyar tengeren körülbelül három évtizede kezdtek vízisízni, s néhány esztendő alatt a síelők száma többszázra duzzadt. 1970-ben több klub is működött az országban, de már jóval előbb megalakult a Magyar Motorcsónak Szövetségen belül a Vízisí Szakbizottság. Kemény harcot folytattak érte, hogy a vízisít egyáltalán sportnak ismertessék el. Aztán a sízők és a motorcsónakázók közötti viták („két dudás egy csárdában”) állandósultak, sokan féltették az MMSZ szűk támogatási kereteit a vízisízőktől, és hiába volt idegenforgalmi érdek is az ország tagsága a Vízisí Világszövetségben — Magyarország csak 1968 és 1970 között fizette az évi mindössze 400 svájci frankos tagdíjat. A kilépéssel egy időre visszavetették a sportág fejlődését, holott az augusztus 20-i vízisí bemutatón igen emlékezetesek maradtak. A Balatonon 1970 szeptemberében egy magyar versenyző döntötte meg a 150 kilométeres állóvízi távolsági világsúcsot. Egy ideig bajnokságot is

rendeztek, s évi 3–4 forduló után szlalom síelésben magyar bajnokot is hirdettek. Később, néhány lelkes ember hol a síszövetséggel, hol más partnerekkel karöltve újra és újra életre akarta hívni a Vízi Sí Szakbizottságot, de a kísérletek rendre kudarcba fulladtak.

Mindenesetre a füredi pálya és a dunai, illetve a tiszai egy-két vízi-síkola megnyitásával valami megmozdult. Am az igazán élvezetes vízisízés nélkülözhetetlen kelléke a hullám, amit a kötélpálya nem nyújthat, ezért ez egy bizonyos tudásszint felett nem ad alkalmat a fejlődésre.

És ha magunk próbálkozunk? Nos, műanyag, vagy gumi alapanyagú, felfújható csónakra szerelt, legalább 25 lóerős motor már 15–20 kilométeres sebességgel vontatja a páros lécen szót. Ha ugyanilyen hajótól vontatva egyes — monólécen — akarunk síelni, minimum 35–40 kilométeres sebesség szükséges, illetve 35–40 lóerős motor. Csakhogy ezek a hajók, bár könnyen szállíthatók, olcsób-

megsportnak kell lennie? — a Szerk.) Ráadásul Magyarországon igen kevés eszköz kapható. Kivétel talán a Ramovill Szamuely utcai vízisport-áruháza, ám a jó vásárláshoz ott is szerencse kell, ezért inkább a magánforgalomban érvényes árakat írjuk ide. Páros faléceket 5–6000 forintért lehet kapni: a boltokban nagy ritkán felbukkannak szovjet, lengyel, NDK-beli lécek, amelyek feleennyibe kerülnek, de a nyugatiakhoz képest dupla súlyúak. Monólécet idehaza elvétve kapni, az árak a lécs anyagától, súlyától függően 10 és 60 ezer forint közöttiek. Bécsben van kevlárból készült monóléc is, potom 10–15 ezer schillingért. Nem árt, ha van a szörfről is ismert, jó vízzáró gumiruhánk, hiszen ezek használatával a betonkemény-ségű vízen nagy ütegektől kímélhetjük meg magunkat, ráadásul egy meleg ruhával a körülbelül négyhónapos hazai víziszezon félévesre nyújtható. Az árak tízezertől hatvanezer forintig terjedő skálán mozognak.

jóépítő szövetkezeteknél, illetve a füredi hajógyárban megrendelhető testek — akad köztük svéd licenc alapján készülő is — 80–150 ezer forintért vehetők meg.

A már említett balatonfüredi drótkötélpályán kívül Abádszalókon, a kiskörei víztározónál működik vízi-síkola, és hallani egy szolnokiról is. A Dunán korábban a vi-segrádi Pili Parkerdő szervezésében lehetett saját hajó híján vízisíelni, de részben az erőműépítéshez kapcsolódó területátrendezés miatt, másrészt mert az ott használt motorok gyengék voltak, nem bírták a folyamatos terhelést, így tönkrementek, ez a lehetőség megszűnt. Ugyanerre a sorsra jutott — szintén a gyenge technika, a rossz szakmai tudás miatt — a horányi vízi-síkuli is.

Egyedül a szentendrei iskola maradt talpon. (Tulajdonosa, Varga István a vízi sígazi megszállottjai közé tartozik, ennek az írásnak és a közölt fényképek jó részének forrása mostanában megjelenő könyve.) A szentendrei Duna-parton egy



bak, télen kis helyen tárolhatók, mégiscsak rövid élettartamúak, no meg sérülékenyek. Mindazonáltal a kezdőnek megfelelnek.

Az ideális persze a szilárd, szálerezősítő műanyagból készült motorcsónaktest, és a minél erősebb motor. Nem csupán a sebesség miatt. (Bár ez sem elhanyagolható, ha valaki már annyira profi, hogy mezítláb is tud vízisíelni, így szlalomozni Magyarországon talán csak hatan-heten képesek.) Elsősorban azért ajánlják az erősebb motort, mert azt nem kell teljes fordulaton pörgetni, ezáltal élettartama is hosszabb. Egy 75–80 lóerős csónakmotor például viszonylag könnyen megvehető, s egy ilyen, mondjuk a szovjet Neptun III-as testen már a vízisízés valamennyi ágára, akár az ejtőernyős vontatásra is alkalmas.

Nem győzzük hangsúlyozni: a mostani benzinárak mellett — az erősebb motorok fogyasztása óránként 12–16 (80 LE), de akár 20–40 liter (150 LE) között alakul — egyre kevesebb az esély arra, hogy a vízisízés tömegsporttá váljon. (Feltétlenül tö-

Léteznek a budapesti Plasticoop kisszövetkezetnél felfújható motorcsónaktest, 12–20 ezer forintért, amelyre NDK-beli Forelle, jugoszláv Tomos, valamint szovjet Moszkva és Vihar motorokat szerelhetünk; valamennyi 25–35 lóerős, 500 köbcentis. Áruk 25–35 ezer forint között mozog. Általános vélemény, hogy roppant megbízhatatlanok, erősen környezet-szennyezőek, és nem ritka, hogy egyetlen szezon alatt használhatatlanná válnak. A nyugati motorok pedig drágák, és alig hozzáférhetőek! Egy mindössze 4 lóerős Mercury (vízi vontatására teljesen alkalmatlan) 8 ezer schillingbe kerül Ausztriában. Az átlagos, 80 lóerős körüli motorok ára 250–300 ezer forint. (Üzleti információnk szerint Bécsben a használt 60–80 LE-s motorokat már 10 ezer schilling körül meg lehet kapni.)

Szilárd hajótestekből viszonylag jó a választék, az árak sem igazán mellbevágóak. Az igen jó szovjet Neptun II-es, III-as testek ára 60–100 ezer forint közötti. A maszek műhelyekben készülő hajók (Parti, Gécsi), vagy a balatonkenesei ha-

frissen felújított tanyahajó várja a vendégeket: az oldalához kötözött Flipper test a 150 lóerős Mercury motorral szolgálja a sízőket, a kezdőket is. Páros lécen egy ötperces menet 200 forintba kerül — ekkor 40 kilométeres a vontatási sebesség — monólécen 250 forintért lehet egy kört menni (50 km/h), a mezítlábazást 400 forintért vállalják, ekkor 70-nel húznak. Speciális ejtőernyővel — partról indulva, a Dunába leeresztve a kuncaftot — 50–100 méter magasból lehet csodálni tíz percen át a tájat, elámitani a parton bá-mészakodókat. Ez 800 forintba kerül. A szentendrei iskolában kipróbálható a Magyarországon még ritkaságszámba menő, 60 kilométeres tempóra képes Jet-Bike, a motoros vízisí, vagy vízi moped, amin térdelmi és állni egyaránt lehet. Ha leesünk róla, engedelmesen köröz körülöttünk a vízen, s visszakapaszkodni igazán nem nehéz. Az úszni tudás sem feltétlen, mert akár mopedezünk, akár vízisíelünk — az utóbbi az élvezetesebb! — a mentőmellény használata kötelező!

# Lapítsd le a piramist!

Megint egy nyerő. Megint egy sikersztori. Vagyis a „2V barátainak” elnevezésű könyvsorozat újabb darabja lát napvilágot, szinte lapunk megjelenésével egyidejűleg. Jan Carlzon, aki 1941-ben született s akit a világ sztármenedzserei között tartanak nyilván, előbb felfuttatott egy utazási irodát, később rendezte a svéd belső légitársaságokat kézbe tartó céget, s végül meghívták, húzza ki a kátyúból az SAS légitársaságot. Sikerült neki. 2–3 év alatt veszteséges cégből „Európa légitársaságává” alakította át az SAS-t. A repülés iránt érdeklődők mellett elsősorban a vállalati szellem és szervezet átalakításán fáradozó vezetők figyelmébe ajánlható a szellemes olvasmány.



Néhány évvel ezelőtt Werner Tarnowskit neveztek ki a SAS stuttgarti irodájának vezetőjévé. Werner egy idejétmúlt szervezeti struktúrát örökölt, s ezt belátva három fő célt tűzött ki maga elé.

A költségek csökkentését anélkül, hogy a szolgáltatások minősége kárt szenvedne.

A személyzet hatékonyságának növelését. A szervezeti struktúra rugalmasabbá tételét.

A stuttgarti fiók két helyen működött: volt egy belvárosi jegyirodája ahol Werner és más területi vezetők is dolgoztak és egy repülőtéri kirendeltsége. Tények bizonyították, hogy az iroda nem sok jegyet adott el — inkább találkozóhely volt a közeli szállodákban lakó skandinávok számára. A forgalmi osztály létszáma viszont túl alacsony, így dolgozói az ügyfelek és az utazási irodák igényeit igyekeztek ellenére nem tudták kielégíteni. A repülőtéren is egyenlőtlen volt az alkalmazottak terhelése. A SAS-nak csak egy járata volt, Stuttgart és Koppenhága között. A gép este szállt le és reggel indult vissza. Ezen kívül a SAS-nak csupán egy teherszállító gépe szakította meg itt az útját reggelként. A teherszállítással foglalkozó alkalmazottaknak hosszú órákon át nagyon kevés dolguk akadt.

Tarnowski úgy határozott, hogy bezárja a belvárosi irodát és az összes alkalmazottat, illetve szolgáltatást a repülőtéren összpontosítja. Ezzel egyidejűleg a szervezetet is átforgalmazta. A repülőtér személyforgalmi alkalmazottait és a korábban a belvárosi irodában működő forgalmi osztály alkalmazottait rávette arra, hogy kölcsönösen tájékoztassák egymást munkájukról, feladataikról. Ez a kölcsönösségi alapon folyó képzési program — amelynek célja, hogy új munkamó-



szereket honosítson meg — az alkalmazottaknak a tevékenység egészével kapcsolatos ismereteit is bővítette.

Ma Stuttgartban a SAS számos funkciója integrált. A forgalmi osztály emberei most a teher- és személyszállítás forgalmáért ugyanúgy felelősek. Mindenki teljes erőbedobással dolgozik: felveszi a telefonot, jegyet ad el, fogadja az utasokat a jegy- és poggyászkezelő pultnál, foglalozik az ügyfelek problémáival, és végzi a poggyászok ellenőrzését.

A Werner által végrehajtott változások eredményeként a stuttgarti fiók ma kevesebbe kerül a SAS-nak, mert a cég egyel kevesebb irodát tart fenn, és mert az alkalmazottak munkaidejét jobban kihasználja. Ami pedig még fontosabb, a szolgáltatások száma és színvonala nem csökkent. Sőt a szolgáltatások ma valószínűleg jobbak, mert a szervezet rugalmasabb. Most, hogy mindenki ismeri a másik munkáját, mindig akad valaki, aki az adott pillanatban felmerülő problémával foglalkozni tud. Az alkalmazottak számára a munka változatosabb, érdekesebb lett.

A stuttgarti példából kitűnik, hogy a hagyományos szervezeti piramis lebontása beválik. Minden olyan üzleti szervezetnek, amely arra törekszik, hogy ügyfeleinek szinte tökéletes szolgáltatást nyújtson és bennük jó benyomást keltsen „az igazság pillanatában”, le kell bontania a piramist — azaz, fel kell számolnia a hierarchikus felelősségi lépcsőket, hogy közvetlenül és gyorsan tudjon reagálni a partner igényeire. Az ügyfélorientált vállalat szervezete képes a változásra. A „vezetés” feladata így az igazgatóságról az operációs szintre tevődött át, ahol most mindenki a maga ura. Ha problémák merülnek fel, akkor minden alkalmazottnak joga van elemezni a helyzetet, meghatározni a megfelelő tennivalót és gondoskodni annak végrehajtásáról, akár egyedül, akár mások segítségével. Puszta szójátéknak tűnhet mindenkit „menedzsernek” nevezni, de én ezt a kifejezést arra használom, hogy emlékeztessenem személyzetem tagjait — és leginkább azokat, akik a régi piramis felső szintjein „ültek” —, hogy szerepük alapvetően megváltozott. A frontvonalon dolgozóknak kell meghozniuk minden operatív döntést. Ők azok, akik a legközvetlenebbül befolyásolják az ügyfélnek a vállalatról

szerezett benyomásait, „az igazság pillanataiban”.

Nézzünk meg két — egy átszervezés előtti és egy utáni — példát arra, hogy a piramis lebontása miként segíti elő azt, hogy a légitársaság személyzete jobban tudja kiszolgálni az utasokat.

Tegyük fel, hogy New Yorkba készülök, és vegetáriánus ételt rendeltem. Aggódva kérdezem a jegy- és poggyászkezelő pultnál ülő alkalmazottat, hogy vajon megkapták-e a rendelést.

— Nem tudom — sóhajt az alkalmazott. — Sajnálom, de el vagyok foglalva, és nem ismerem az ételszolgálat ügyeit.

— De mit tehetnék? — teszem fel a következő kérdést.

— Kérdezze meg a kijáratnál — feleli. — Ők biztosan tudnak segíteni.

Azzal gyorsan a sorban utánam következő jegyét kéri. Mivel nincs más lehetőségem, átjutva az útlevélkezelésen, odaballagok a beszállókapuhoz, és ismét felteszem a kérdésem. Az ott szolgálatot teljesítő alkalmazott barátságos ugyan, de semmi köze a fedélzeti étkeztetéshez. „Kérdezze meg a stewardest, amikor felszáll a gépre, és a dolgok biztosan rendeződnek.” Habozva ugyan, de felszállok a gépre. Amikor megkérdezem a stewardest, zavarba jön. Semmit sem hallott a speciális ételrendelésről, de a gép hamarosan felszáll, most már semmit sem lehet tenni. „Korábban kellett volna szólnia — mondja fehéren. — Nem lenne semmi probléma, ha idejében tudtunk volna a dolgról.”

Ebben a helyzetben a hierarchikus szervezeti struktúra miatt a légitársaság három „igazság pillanatát” tette tönkre. Azok közül, akikkel az utas kapcsolatba került, senkinek sem volt felhatalmazása arra, hogy elintézzé az adott speciális problémát, és senki sem mert kilépni a mindennapos szerepből, hogy megpróbálja megoldani.

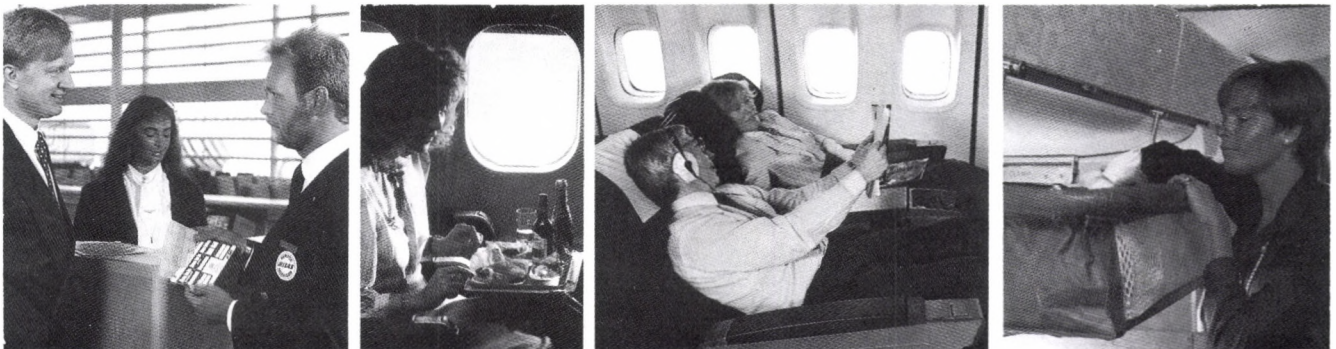
Tegyük most fel, hogy a szervezet megváltoztatja a struktúráját, oly módon, hogy lelapítja a piramist, és teljes egészében az alkalmazotti teamre bízta, a Stockholm—New York járatot.

A „csapat” 15 tagból áll, közülük kettő „instruktori” szerepet tölt be, az egyik az utasok mellett, a másik kint a gépnél. Az utasokkal foglalkozó instruktor részt vesz a hajózó személyzetnek tartott eligazítón,

és megbeszéli velük az olyan repülést megelőző kérdéseket, mint hogy melyik a legmegfelelőbb időpont a beszállás megkezdéséhez, hogy van-e gyerek vagy rokkant az utaslistán, és hogy rendelt-e valaki speciális ételt. A csapat tagjai reggel a jegy- és poggyászkezelő pultoknál fogadják az utasokat, személyre szólóan kijelölik a helyeket, kezelik a törékeny csomagokat, és így tovább. Ha egy anya érkezik a kisbabájával, mosolyogva üdvözlök, és közlik vele, hogy egy felfüggeszthető bölcsőt már elhelyeztek a fedélzeten, s hogy a mellette lévő helyet, amennyiben az lehetséges, üresen hagyják.

Amikor a vegetáriánus étkezést rendelő utas megérkezik a jegy- és poggyászkezeléshez, a pult mögött álló alkalmazott nem azon igyekszik, hogy minél előbb megszabaduljon tőle. Az új csapatszervezésnek köszönhetően immár az ételkérések teljesítése is az alkalmazottak felelősségi körébe tartozik. Megerősíthetik, hogy az már a fedélzeten van — vagy lépéseket tehetnek annak érdekében, hogy oda kerüljön, mielőtt az utas beszállna. Ahogy egyre több utas jut túl a jegy- és poggyászkezelésen, a SAS-csapat is a tranzitváróba települt át, ahol fejbőlintással köszöntik a már ismerős utasokat. Jól ismerik a New York-i járatot, és meg tudják válaszolni az összes felmerülő kérdést: azt, hogy miként jutnak át a John Fitzgerald Kennedy repülőtérre a La Guardia repülőtérre, hogy miért kell leszállnia a gépnek Oslóban, hogy mennyi a tényleges repülési idő, és hogy vajon a kapitány bejelenti-e, mikor repülnek át Grönland felett. A problémákat ott helyben megoldják, amint azok felmerülnek. Egyetlen frontvonalban dolgozó alkalmazottnak sem kell várnia a főnöke jóváhagyására. Egyetlen utas sem szállt fel úgy a gépre, hogy még mindig aggódik vagy elégedetlen. Így a nagyobb felelősségű frontvonalbeli személyzet azt a szolgáltatást nyújtja, amelyet mindig is nyújtani akart, de a rugalmatlan hierarchikus struktúra miatt nem tehetette.

Tegyük például azokat a közleményeket, amelyek a gép hangszóróin keresztül mondanak be. Régen a SAS szabályzatában szerepelt egy paragrafus, amely előírta, hogy a személyzetnek fel kell olvasnia a — kötött — szöveget. Amikor nagyobb rugalmasságot biztosítottunk az al-



► kalmazottaknak, arra bátorítottuk őket, hogy a leírt szöveget félretelva olyan tárgyalási stílusban improvizáljanak, amely megfelel nekik is, az utasoknak is, és a gépen adott helyzetnek is. Hogy megfogadták-e az alkalmazottak a tanácsaikat? Egyikük legalábbis igen. 1982. szeptember 20-án — egy nappal azután, hogy a szociáldemokraták hatévi kihagyás után ismét hatalomra kerültek — a Stockholm—Koppenhága útvonal egyik reggeli járatán a kapitány kezébe vette a mikrofont és így szólt: „Jó reggelt, elvtársak”. Majd egy ragyogó politikai szatírárt adott elő. Mármost egyetlen szolgálati kézikönyv sem tudta volna részletezni, hogy miként kell szólni az utasokhoz egy üzletemberekkel teli gépen a szocialisták győzelmét követő reggelen. A kapitány azonban, miután rábizták a helyzet megoldásának felelősségét, kihasználta „az igazság pillanatát”, amit az utasok valószínűleg nem felejtenek el.

Egy másik járaton utazó kíváncsi utas a turistaosztályról bekukucskált az első osztályú utaskabinba. Az ételfelhasználó utaskísérő, elkapva pillantását, behívta és körbevezette, majd a pilótafülkébe is bevitte, s megkínálta egy itallal.

Hogy érzi magát mostanában a SAS alkalmazottja? — kérdezte az utas.

— Csodálatosan — olyan ez, mintha egy egészen új vállalatnál lennék.

— Mire gondol?

— Nos, behozhatok ide egy utast, és itallal kínálhatom meg anélkül, hogy engedélyt kellene kérnem valakitől, vagy utólag jelentést kellene írnom a dologról, illetve a hiányzó italról.

A SAS szervezeti átalakulása természetesen nem volt mindig fájdalommentes. Amikor a vállalathoz kerültem, s igyekeztünk gyors megoldást találni a SAS pénzügyi problémáira, olyan rövid idő alatt lapítottuk le a szervezeti hierarchiát, hogy az lett volna a csoda, ha nem botlunk meg olykor. Az első időkben, hogy az általunk végrehajtott változások hatása közvetlenül érezhető legyen, egyszerűen megkerültük a középvezetőket, és közvetlenül a frontvonalhoz fordultunk. A frontvonal is megkerülte őket és egyenesen a felső szintű vezetéshez fordult támogatásért. Ezért aztán emlékeztetőket küldtünk szét a vállalatban belül, amelyben megerősítettük, hogy a frontvonalnak joga van egyéni döntéseket hozni. Kezdet-



ben olyan fantasztikus sikereket értünk el a frontvonalban dolgozókkal, hogy észre sem vettük, hogy a szervezetben vannak még bajok, csak másutt. A középvezetők, akiket érthetően megzavart a szervezeten belüli új szerepük, ellenségessé és nehezen kezelhetővé váltak. Számukra teljesen idegen helyzetbe kerültek. Mindkét irányból nyomás nehezedett rájuk: olyan felülről jövő utasítások csapkodtak körülöttük, amelyek ellentmondtak az elképzeléseknek és tapasztalataiknak. Hallották, hogy mit mondunk, de nem tudták, hogyan fordítsák le azt gyakorlati cselekvésre. A frontvonalbeliek viszont nagyobb hatáskört és döntéshozatali jogot igényeltek, s középvezetőink ezeket a pozíciójukat fenyegető megnyilvánulásoknak tekintették. Kiküldtük a középvezetőket, hogy hallgassák meg a frontvonalban dolgozókat — tudják meg, mire van szükségük a munkájuk elvégzéséhez. A menedzserek azonban nem voltak hozzászokva ahhoz, hogy támogató funkciót töltsenek be, különösen olyan emberekkel szemben, akiket korábban alárendeltjeiknek tekintettek. A „támogatás” szó az

igényekkel való törődés képzetét kelti, nem pedig az irányításét. A SAS-nál, akárcsak más vállalatoknál, a támogatás és a kiszolgálás korábban mindig elsőbbséget élvező feladat volt. Az előléptetés mindig azt jelentette, hogy az illető az irányításba kerül, vagyis már nem kell ügyfeleket kiszolgálnia.

A középvezetők az átszervezés után is a szabályzatokkal, irányelvekkel és direktívákkal teli irodájukban ültek, a frontvonalban dolgozók „szabályellenes” viselkedésére is a régi módon reagáltak. Ez felháborította a frontvonalban dolgozókat.

A felelősség decentralizálását célzó új stratégiánk a frontvonalbeli alkalmazottaknál nagy sikert hozott, a középkáderekkal sokkal nehezebb volt elfogadtatni. Egy alkalommal például az Egyesült Államokból Svédországba visszatérve beléptem a terminálpületbe és kaotikus látvány tárult a szemem elé. A jelek szerint a monitorok, amelyeknek azt kellett volna mutatniuk, hogy melyik járat csomagjai, melyik szállítószalagon érkeznek, sötétek maradtak, és mindenki kétségbeesetten kereste a poggyászát. Az információs pultnál ülő nőnek javasoltam, hogy tegyen ki néhány — ha kell, kézzel írt — feliratot, hogy enyhüljön a zavarodottság.

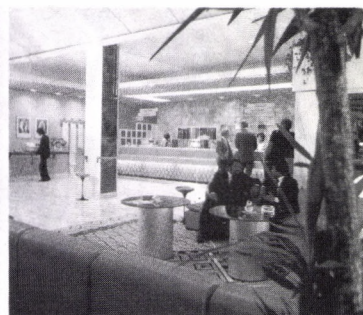
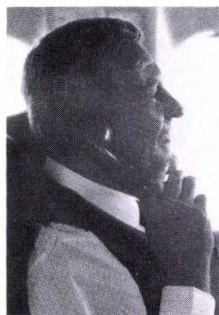
— Bárcsak megtehetném — válaszolt. — A rendszer még a múlt hétfőn elromlott, és én szóltam is a főnöknek, hogy ki kellene tennünk néhány ideiglenes feliratot, hogy az emberek megtalálják csomagjaikat. Ő azonban azt mondta, hogy a hibát hamarosan kijavítják, úgyhogy nincs szükség a feliratokra.

— De ennek már egy hete!

— Tudom! — De miután egy egész hét eltelt, azt mondja, hogy mostmár biztosan hamarosan megjavítják a monitorokat.

Az irodámból azután felhívtam a megfelelő részlegezetőt, és megkértem, hogy állítsa választás elé az információs pultnál ülő nő főnökét: 1. Fogja a csinos íróasztalát és leviszi tágas irodájából az érkezési csarnokba, ahol a saját szemével láthatja a problémákat, és hozhat továbbra is döntéseket. 2. Marad ott, ahol van, ám ebben az esetben át kell adnia a döntéshozatali jogát az érkezési csarnokban dolgozó frontvonalbeli alkalmazottnak.

Ez a „főnök” nem értette meg, hogy szerepe új szervezetünkben megválto-



zott. A múltban utasításokat és instrukciókat adott személyzete tagjainak. Most pedig az a munkája, hogy kiszolgálja őket, gondolkodnia kell arról, hogy beosztottjai megértsék részlegük céljait, és hogy rendelkezzenek a szükséges információkkal és erőforrásokkal, amelyek ezen célok megvalósításához szükségesek. Mi nem azt várjuk tőle, hogy irodájában üljön, és döntsön arról, hogy ki kell-e kézzel írt pogyászeleket tenni vagy sem.

A helyzet ilyen alakulásáért biztosan mi vagyunk a hibásak, hiszen magukra hagytuk őket. A frontvonalban dolgozókat felhatalmaztuk, hogy vállalják a felelősséget, a középvezetőknek azonban nem nyújtottunk életképes alternatívát régi szabályértelmezői szerepükkel szemben. Nem mondtuk meg a középvezetésnek, hogy miként viszonyuljon ahhoz, ami első pillantásra lefokozásnak tűnhet. Hadd vi-



lágítsam meg egy másik példával is a szervezeti változtatások kezdeti kétes sikerét.

Egy nap a SAS egyik Svédországon belüli járata a havazás miatt csak jóval a menetrend szerinti idő után tudott felszállni. Az utaskísérő igyekezett enyhíteni a helyzeten, és úgy döntött, hogy az utasokat ingyen kávé és sütemény felszolgálásával kárpótolja a kényelmetlenségért. Tapasztalatból tudta, hogy mivel ingyen szolgálja fel a kávé és a süteményt, 40 adaggal többre van szüksége. Ezért oda-

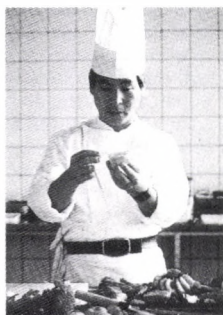


ment az ételleosztóhoz, és megrendelte a többletmennyiséget. A SAS-nak az ételleosztóban dolgozó felügyelője rendelését elutasította. Szabályellenes volt a járatra kiszabott mennyiségnél többet rendelni, és a felügyelő nem volt hajlandó beadni a derekát. Az utaskísérőt ez azonban nem tántorította el. Észrevette, hogy egy Finnair-gép parkol a következő kapu előtt. A Finnair a SAS ellátórészlegének külső ügyfele, és mint ilyen, nincs alávetve a SAS belső szabályzatának. Hirtelen ötlettel odafordult a Finnair-gépen szolgálatot teljesítő kollégájához, és megkérte, rendeljen neki 40 csésze kávé és 40 süteményt. Az kitöltötte a megrendelést, amelyet az ellátórészleg vezetője, a szabályoknak megfelelően, köteles volt elfogadni. A SAS-utaskísérő ezután a SAS kiskasszájából megvásárolta a kávé és a süteményt a Finnairtól, és felszolgált a hálás utasoknak. Ebben az esetben az utaskísérő meg merete kerülni az előírásokat, hogy kielégítse ügyfelei igényeit — amit a régi rendszerben biztosan nem merészelt volna megtenni. Ugyanakkor az ellátórészleg vezetője nem tudta megérteni, hogy az alárendelt utaskísérőnek honnan van joga olyan döntéseket hozni, amelyek az ő hatáskörébe tartoztak. Persze zavartta és ingerültté vált.

Nem ismerte fel — nem magyaráztuk meg neki —, hogy sosem lett volna szabad megkérdőjeleznie az utaskísérő cselekvési jogát, és beavatkoznia az ügyfelek igényeinek kielégítésébe.

Ebben „az igazság pillanatában” az utaskísérőnek gyorsan kellett cselekednie, különben örökre elvesztette volna a lehetőséget arra, hogy kielégítse az ügyfeleket. Kérésével fordulhatott volna a főnökeihez, de ezzel csak egy olyan bürokratikus folyamatot indított volna el, amely a késésben lévő járat elindulása után is megoldatlan maradt volna. Az ellátórészleg vezetője később megkérdőjelezhetette volna az utaskísérő döntését, de senkinek sincs joga beavatkozni „az igazság pillanatában”. A frontvonal dolga, hogy megragadja az ügyfél kiszolgálásának ezeket az arany pillanatait. A középvezetők dolga annak biztosítása, hogy ezt megtehesse.

Az idő múltával aztán sokkal tisztább képet alkottunk arról, hogy a lelapított piramisnak miként kell működnie, és sikerült az új szerepeket a középvezetőkkel is elfogadtatnunk. A munka továbbra is azzal kezdődik, hogy fentről közlik a vállalati célok elérésének általános irányelveit. A középvezetés, miután megkapta, ezeket konkretizálja, lebontja olyan teendőkre, amelyeket a frontvonalban dolgozók meg tudnak valósítani. Ezen a ponton a középvezető szerepe az irányításról a támogatásra tevődött.



# BUBORÉK

**A hetvenes évek zuhanórepülése idején, az „ellenreformáció” éveiben sok minden ellentmondott a józan észnek. Ebben az időszakban játszódik a szerző riportregénye, amely két rendkívüli tehetségű ember egymásnak feszüléséről szól. A történet — amelyből alább részletet közlünk — arról szól, hogyan szabaduljunk meg legtehetségesebb helyettesünktől. A könyv kézirata eltűnt a nem létező hazai cenzúra bugyraiban, talán azért, mert az alapsztrori hullámverése a legmagasabb régióig is eljutott, talán másért. Őt esztenő után a közeljövőben jelenik meg *Pofa be!* címmel.**

Hajnali 4 óra 23 perckor megszólalt a Művek sztrénája. A rendőrök vagy mentők ablak alatti vijjogása sosem ébresztette föl Kováts-Buna Gézát, — Kábégé-t — ez a távoli hang viszont nyomban talpra rántotta, és már tárcsázta is a diszpécser, hogy mi történt. Megrepedt egy 110 atmoszférás gőszelap, több gyárban LE KELLETT ÁLLÍTANI A TERMELEST.

A vezérigazgató pillanatok alatt elkészült, nyakkendősen, frissen borotváltan vonult le az érte küldött kocsihoz. Mindig ápolat és gondozott volt — „még az ágyban is vigyázásban alszik” —, csak a kölnit gyűlölte, mert nem férfiás. Ötven esztendejét e hajnali óra sem árulta el, snájdig volt, mint a fess katonatisztek hajdánán.

Biccentett a sofőrnek és máris nyúlt a kocsi-ba szerelt telefonért. A diszpécser szorongva várta a hívást:

— Kapcsolom Vajda Józsefet! — hadarta gyorsan.

— Hogy, hogy benn van már? — kérdezte a vezér sértetten, de a diszpécser nem felelt, adta a gyárvezetőt:

— Vajda József!

— Mit keresel ott!? — vont a vezér köszönés nélkül felelősségre, mert gyűlölte, ha bár-miben megelőzték, ha bárkinél később értesítették.

— Először úgy tűnt főnök, hogy semmi vész, kicseréljük a szelepet és mehet tovább a verki.

— És!? — kérdezte a vezér olyan hangerővel, hogy belereccsent a készülék.

— Elromlott a turbokompresszor fordulat-szabályozója is. Négyszer indítottuk, négy-szer kellett megállni, annyira vibrál a turbina.

— Gyötörjétek tovább, húsz perc múlva ott vagyok! — mondta, és Vajda válasza közben

lenyomta a telefont. Pityegtette egy párszor, mert a diszpécser nem akarta felvenni: — Most vakarássza a tökét, ember? — kérdezte tőle, és mentegetőzni sem engedte: — Kérek egy német tolmácsot a szobamba! — mondta és nyomban le is tette a telefont. Határozottsága imponált a szolgálatos sofőrnek. Kábégé tudta, hogy a mai világban ezzel mindenkit meg-lep. Bajban meg különösképp elemében volt. Tulajdonképp örült is volna ennek az egész-nek, ha nem birizgálja agykérgének legtávo-labbi részét, hogy mi lesz, ha tartósan leáll a termelés? Az két-három másik vállalatot is megbénít, méghozzá nemcsak itthon, hanem a határon túl is, és ilyenkor a baráti ország mi-nisztere szokott telefonálni magyar kollégájá-nak, sőt előfordult, hogy maga a pártfőtítkár ér-deklődött Budapesten, hogy mi van! Szörnyű volt még rá gondolni is; a turbina nem romolhat el, a Műveknek termelnie kell!

— Elvtársak, hagyományos szerencsénk most sem hagyott el bennünket! — Hányszor mondta már ezt, és hányszor bizonyította cél-ratórő logikával nyomban, hogy véletlen nincs, hogy ő ezt a sikert is pontosan kiszámította. Ilyen volt. Majdnem zseniális. Egyénisége, szenvedélyessége párját ritkította, ítéletei pofonegyszerűek voltak: két pont között a leg-rövidebb út az egyenes. Napi dolgokban mu-takozott meg igazán, milyen közel áll a tökéle-teshez. A vezetővel szemben a társadalom maximalista, elvárja tőle, hogy embernek és szakembernek is kiváló legyen, úgy tudja a fizi-kát, mint Heisenberg, olyan filozófus legyen, mint Hegel, úgy énekeljen, mint egy operaéne-kes. Ha Kábégé odafigyelt, tudta teljesíteni ezeket a követelményeket. Gyors észjárása egyenesen riasztó volt, okossága szinte már kibeségségi érzést keltett. Rendkívüli ember volt, olyan apróságot is észrevett, amit senki más, ennek ellenére nem veszett el a részle-tekben. Hétfőn még Amerikában tárgyalt, ked-den már a Művek legeludogtabb kapcsoló-szekrényének a tetején húzta végig a kezét, és pataliát csapott, ha poros volt. Aláírt egy szer-ződést négy milliárd forint hitel felvételéről, aztán nem engedte elküldeni állami díjas helyet-tese levelét, mert fogalmazási hibát talált benne. Nemcsak a devizaárfolyamat kísérte figye-lemmel, hanem azt is, hogy a Műveknek for-más levélpapírt tervezzenek. Mindehhez hal-latlan munkabírás kellett, és belőle ez sem hi-ányzott. Annyira érzékeny volt az újra, hogy elég lett volna egy papírra ráírni a szót — új —, ennek is megérezte volna a szagát. Többet akart, újat akart, építeni akart. Ha valamire szim-patát kapott, bulldog szívóssággal ugrott neki. Az egész iparág tudta, előző főkönyvelőjét azért zavarta el, mert a C-gyárról azt mondta, képtelenség felépíteni. Két év múlva már ter-melt Kábégé kedvence, a hitelekbe sem rok-kantak bele, és sikereiket nagyrészt ennek a gyárnak köszönhatték. Még a vezér kicsinyes-sége — a jó gazda gondossága? — is hozzájárult ahhoz, hogy a négy égtájról idesereglet-tekben kialakult az összetartás, sőt a tartás: a többség, akár csak Kábégé, büszke volt, hogy a Művek dolgozója. Ő maga persze mindenki-nél jobban tudta, van mivel büszkélkedniük, és tudatában volt annak is, mi köszönhető ebből kizárólag neki. Képes volt tolni maga előtt az

egész vállalatot, mind az ötezer embert. Több-ségük észre sem vette, hogy nem jószántából fut, de nem is félelemből: a főnök lendülete elég volt nekik is. Nem ő igazodott a tömegek-hez, hanem őket igazította magához.

Mire Uzoni András, a vezér útimarsallja, a Művek egyik legokosabb és legcinikusabb mérnöke megérkezett, hogy tolmácsoljon, Ká-bégé már háromszoros állami sürgősre meg-hívta a turbinát szállító nyugatnémet céget. Szándékát gyorsan elmondta Uzoninak, sőt még véleményét is kérte.

— Szeretném én látni főnök, mivel nem értek egyet!

Csöngött a telefon. A vezér intett a mérnök-nek, vegye föl, ő pedig a póthallgatót emelte a föléhez.

— Kérd az ügyeletet vagy diszpécser vagy nem tudom, mi van ott. Mondják meg Adolf Tie-fenbach lakástelefonját. — A vezér nagyjából értette a válaszokat, így Uzoninak csak az ő szövegét kellett németre fordítania.

— Tudjuk, ilyenkor a legtöbb vezérigazgató alszik, de majd felköltjük... Cégük jó híreről van szó. Igen, a jó híreről. Rögtön szétesik a turbinájuk, amit Magyarországon szereltek föl! — A cerberus nem mert nemet mondani, meg-adta a vezérigazgató titkos számát.

— Kérd azonnali kapcsolásra — mondta a vezér Uzoninak, és amíg az álmos telefonos-kisasszonyok fülről-fülré adták őket, szórako-zottan forgatta bélyegzősorának gömbfejeit. Az agya vesztettül pörgött, de őt a legritkábban kötötte le egy foglalatosság. Még tárgyalás közben is célszerű volt magát mással is lefo-glaltatni, mert ha nem nála volt a szó, bántóan unatkozott, és ezt a partnerek előtt titkolni kel-lelt. Rendszerint előhúzott egy Kentet, s egyik keze a cigarettával, a másik az ön gyújtóval já-tzott. Addig se szívtá. Már rég nem lett volna szabad dohányoznia. De mi az, hogy szabad, nem szabad? Családjá infarktus halála ellené-re is méltatlannak tartotta, hogy ilyen piszlicsá-ré ügyekkel foglalkozzon. Azért reggelenként igyekezett minél későbbre halasztani az első rágyújtást, mert utána már nem volt megállás. Ekkor még csak hajnali negyed hat volt, és a ci-garettá helyett a nevekkel, rangokkal felirato-zott bélyegzők finomra esztorgályozott fejét forgatta. A sorban az első név Palácz Zsigmon-dé volt — első vagy műszaki helyettes, egy év-el fiatalabb nála, tehát 49 éves —, aztán kö-vetkezett Finfera József neve — gazdasági igazgató, 50 éves —, majd Bács Róbert — ter-melési igazgató, 46 éves —, Fábán Tibor — beru-házási igazgató, 38 éves —, Gyarak Endre — kereskedelmi igazgató, 39 éves. Ez rang és kinevezési, nem pedig Kábégé szíve szerinti sorrend volt. Az egész bélyegzőrendszer gondolata az ő félelmesen precíz agyában születt meg. Minden első osztályú vezető asztalán ott állt ez a kis bélyegzősor — hogy meg tudják különböztetni, mind más típusú be-tűvel készült —, és ha valamelyik főnök azt kí-vánta, hogy egy jelentés, levél, ügyirat mások-hoz is elkerüljön, ráütötte az illető nevét, s a sokszorosító, elosztó gépezet eljuttatta a cím-zettnek. A leghosszabb bélyegzősor termé-szetesen Kováts-Buna Géza asztalán állt. Igazi rangot jelentett, ha valaki neve és nemcsak beosztása szerepelt ebben a sorban. Például a



Kuni Gyula feliratú bélyegző azt is jelentette, hogy fontos és magas beosztást tölt be, s várhatóan hosszabb ideig megmarad a helyén, ezért érdemes neki névre szóló bélyegzőt vésni. A gyárvezetők is névvel szerepeltek, de a pártbizottság és a szakszervezeti bizottság titkára már nem, vagy például az igen kritikus Kalmár Csaba neve helyett is csak az állt a bélyegzőn: munkaügyi osztály vezető. Szíve szerint Kábégé még az első öt, igazgatói bélyegzőből is csupán egyet tartott volna meg. Jóllehet a Művek szeretetében egységes volt a vezérkar — majdnem egyszerre jöttek ide mindnyájan, mindegyikőjük tudott egy üzemet mutatni, amelyik helyén még bibic röppent föl előtte; hatalmas lombú fákkal is büszkélkedhettek, amelyeket ők ültettek valamikor — csak hát mindez nehezen váltható rubelre; dollárról nem is beszélve. Mindegy, fájjon ezek miatt már az utód feje!

Olyan hosszan csöngött Adolf Tiefenbach lakásán a telefon, hogy idegességében Kábégé fölborította a bélyegzősört. Pedig az efféle hebehurgyaság jellemezte a legkevésbé, nemcsak hasogató fejfájását, hanem kárpit-szaggató dühét is képes volt elrejtetni a világ elől. Az inas vette föl a telefont — az istenit ezeknek a rohadt kapitalistáknak! —, és őt nehezen lehetett meggyőzni arról, hogy urát felgyltse ezen a hajnali órán. Uzoni hajlékony dip-

lomáciája végül is sikerre vezetett. Sikerre?

— Sajnálom, Herr Kováts — mondta Tiefenbach udvariasan —, mindkét fordulatszabályozóhoz értő szakemberünk Argentínában dolgozik. Egy hónapnál hamarabb egyiket sem tudjuk Magyarországra küldeni, de aztán az érkezéstől számított három hónapon belül garantáltan kijavítja a hibát!

Kováts-Buna Géza égő cigarettával a szájában indult a kocsihoz, hogy megnézze, segítség nélkül, hogy bírnak el azzal a turbinával. Már évekkkel ezelőtt úgy döntött, hogy NINCS KUDARC, NEM LÉTEZIK. MEGSZÜNTETTE. Soha nem volt ez az elhatározása olyan fontos, mint ebben a pillanatban, percekkel a miniszterhelyettesi kinevezés előtt.

1928 óta készült erre az útra; olyannak született, mint a buborék, a természetében volt, hogy felfelé tör. 1964-ben azért hagyta ott a minisztériumot, vállalta el a Művek vezetését, mert ez nagyobb rang volt az előadónál, mert itt jobban felhívhatta kivételes adottságaira a figyelmet. A tizenegyedik esztendőben — 1975-

ben — aratott: ekkor nyerték el először a vörös vándorzászlót, ebben az esztendőben „választották” be a párt megyei végrehajtó bizottságába, ekkor kapott Állami Díjat, és ekkor jelentette be az államtitkár nyilvánosan:

— Úgy nézzetek rá, összesel visszük fel Pestre, miniszterhelyettes lesz!

Senki sem kérdezte, miért éppen őt választották, hisz Kováts-Buna Géza született vezető volt, s legfeljebb néhány emberi gyengéje, vagy inkább a vidéki környezet akadályozta csupán, hogy teljes nagyságában kibontakozzék. Olyan sikerek álltak a háta mögött, hogy előléptetése mindenki számára természetes volt. 1975 őszén már haza is vitt az irodájából néhány apróságot, hogy ne maradjon minden a végére. Aztán elmúlt a karácsony is, a kinevezésről mégsem szólt senki. Kábégé kezdte érezni, hogy az előléptetés kelépcévé válhat. Rosszul dolgozni nem tudott, jól dolgozni viszont nem volt érdemes. Legalább az államtitkár fogta volna be a száját, ne okozott volna közel három évi gyötrelmet! Mert bejelentése óta három esztendő telt el és ő még mindig vezérgazgató volt.

A vezérlőterem olyan volt, mint valami zsi-bongó, de amint Kováts-Buna Géza belépett, a gépek távoli zaja is elült, minden pillantás rá-szegeződött, s az embereket elkapta a nehezen megmagyarázható érzés, amit mindig

▶ éreztek a jelenlétében, hogy vezérük kimagaslik közülük:

Vajda József gyárvezető jelentette, hogy az ötödik próba sem sikerült, ismét le kellett állniuk, annyira vibrált a turbina.

— Indítunk! — intett a vezér, s a kapcsolótáblák előtt állók, mint valami elektronikus zenekar tagjai engedelmeskedtek a karnagynak, sorra kapcsolták be a rendszer egyes elemeit. Ennél a turbinánál 2500 fordulatonál volt az úgynevezett piros határ, gyorsabban nem pöröghetett, különben — különösen ha rázkódik —, kiszakad a forgórész, és akkora pusztítást végez, akár egy bomba.

Ahogy nőtt a fordulat, úgy nőtt a nyugtalan-ság. Az emberek a lábukon érezték a remegést. A piros határnál Erben Dezső „első hegedűs”, a kapcsolótábla kezelője hátránézett a vezérré, hogy mondja már: elég!

— Még gőzt! — utasította fojtott hangon Kábégé.

A fordulat már 2600, 2700, 2900 volt percenként.

— Még gőzt!

Erben Dezső megtörölte a homlokát, és Edit jutott eszébe. A szája. Ahogy csókolta. Agyrém. Erről az Editről legalább tíz esztendeje azt sem tudta, él-e, hal-e.

— Még gőzt!

A vezér hangja elűzte a látomást.

3300, 3600, 3800...

— Még gőzt! — mondta a vezér, közben a szánta ritmusra dohogott benne: „Lehetetlenség nincs, csak tehetetlenség, lehetetlenség nincs csak...” — Egy pillanatra levette mindenható szemüvegét, és megtörölte a szemét. Összenőtt ezzel a keretnélküli pápaszemmel, ha levette, elhagyta varázssereje. De visszatérő fejfájásai miatt egyre többet kellett pihentetnie a szemét. Ha voltak nála, csak letolta az orrára a szemüveget, s ilyenkor az arcára kiült: „jól van, gyeregem, mondd csak!” —, mire az illető többnyire elhallgatott.

Érezte Kábégé is, hogy remeg a térdkalá-csa, sőt kezdett fájni a gyomra. De vigyázott, mindebből ne látszódjék az arcán semmi, mint a többiekén. Pedig itt körben legalább technikus, de inkább egyetemi végzettségűek álltak, tudatában volt mindenki, hogy mitől fél.

4100, 4500, 4800...

Istenkísértés.

— Még gőzt!

Bács Róbert, a mindig kérdező, a sokszor lesöpört Bács Róbert termelési igazgató sápadtan figyelte a főnökét. Nem szeretete, de irigylte. Úgy volt vele, mint a mélységgel: remegett, ha a közelébe került, de a közelébe akart kerülni. Izgatta. Most a félelmes vezéri szerep minden más tulajdonságát elfodta. Kováts-Buna Géza sokarcú volt: okos, erőszakos, kockázató, gúnyos, bátor, rugalmas, becsvágyó, alkotó, ideges, nyugodt, türelmes, türelmetlen, érzékeny, érzéketlen, önző, önzetlen, udvarias, udvariatlan... Lobogása éveken át fogvartartotta környezetét, mellette a tíz-tizenkét órás munka sem volt fárasztó. De amikor moziról, tévéről, könyvekről akartak vele fecsegni, amikor focimeccsre hívták, vagy megjegyzéseket tettek a kantinos lány gömbölyded részreire, megrökönyödtek, hogy főnöküket egyik sem érdekli. Pedig akkor még agglégény volt. Attól szikkadt volna ki, hogy negyvenéves koráig élt család nélkül? Részben. inkább azért volt ilyen, mert számot vetett vele: a csúcson megközelíthetetlennek kell lennie, tartania kell a távollagságot. Ezután hullt el kevés létező barátja. A boldogságot, a nyugalmat, az elégedettséget nem ismerte, meglepni nem lehetett, mert öt-tíz lépéssel tovább látott mindenki másnál. Bár az ellentmondást egyre kevésbé tudta elviselni, megvetette a meghunyászkodókat: ellenük nem bizonyíthatta kivételes adottságait. Az él-

tette, amit még nem tudott elérni. Örömet csak a győzelemben talált. De, jaj, a legyőzöttnek! Ha ellenfele kétvállra fektette sem volt hajlandó behódolni, kiszorította belőle a lelket: ha viszont fejet hajtott, lenézte. Volt bátorsága mást hirdetni, mint amit cselekedett. Kováts-Buna Géza maga volt a törvény. Amit mondott, nemcsak vélemény volt, hanem ítélet is.

— Arra gondoltam — közölte egyik beosztottjával —, hogy te leszel az E-gyár vezetője. Nem kell választ adni, ez már el van döntve! — Soha rosszabb hírt, de mondhatta volna másként is.

Főnökei nemigen kedvelték, de nyugodtak voltak, hogy keménykezü ember áll a jelentős vállalat élén, aki feledtetni tudja az irányítás hibáit, aki képes tanként átgázolni az irányváltoztatások bizonytalanságain.

Remegett a mindenség. A kérdező-kétkedő Bácsot önkéntelenül hátrébb vitték lábai, pedig tudta, mindegy, hogy a vezérlő melyik sarkában áll.

4910, 4950, 4990...

— Még gőzt!

Vajda József gyárvezető az arcához kapott, nehogy lerázódjék róla a hús.

— Még gőzt! — csapott a vezér újból a ziháló turbinalapátok közé. Harmincnégy kiszáradt torkú, ártatlan ember állt körötte bénán.

5000!

Öt-e-zer!

A nyáj félelemtől képtelen volt cselekedni, de még gondolkodni is. Szinte kívánták, hogy történjék meg végre, aminek meg kell történnie, CSAK SZÜNJÖN MEG EZ A FESZÜLT-SÉG.

— Le! — üvöltött fel Vajda József gyárvezető, és átugrott a kezelőasztalon kikapcsolni a berendezést!

— Még nem, még nem! — kiabált Kábégé is, ám szentori hangját elnyomták a sóhajok. Az üres turbina lassult, fűtült. Vajda végzett, és falfehären odaállt a vezér elé. Kováts-Buna-Géza legszívesebben üvöltött volna a dühtől meg a félelemtől. Azon kevés pillanatok egyike volt ez, amikor félt a vezér. Félt, hogy mi lesz. Ember nem merészelte útját állni, egy rohadt turbina meg...

A kérdező Bács magához tért: — Hát képes lett volna a levegőbe röpíteni mindnyájunkat? — De mentette is nyomban: — Muszáj. A szocializmus kizárólag fejlődik, minden nő, emelkedik: kudarc nincs! Kölykeinket sem tanítjuk meg küzdeni, százszor talpra állni!

A vezér egy múlt pillanat alatt úrrá lett belső remegésén, eddig a határozottság, most a nyugalom emelte a többiek fölé.

— Mi lesz? — kérdezte a még mindig sápadt Vajdától, és amikor válaszában a gyárvezető odaért, hogy azonnal ide kell hívni a szállító cég szakemberét, Kábégé mint a világ legtermészetesebb dolgát közölte, hogy nekik kell szétszedniük a berendezést, mert a fordulat-szabályzó mindkét nyugatnémet szakértője Argentínában dolgozik. Ilyesféle bejelentéseivel ejtette ámulatba a környezetét, hisz nem is lehetett tudni, hogy kellene azok a szakemberek, de ő már intézkedett!

Félóra múlva mindenki a fedélzeten volt. Szétszedték a turbinát, az egész rendszert, a gyárvezető és a főenergetikus egymást váltva tiztől-tíz irányította a munkát. Kábégé napon-ta meglátogatta őket: dicsért, buzdított, jutalmazott.

Ekkor jelent meg a hír, amit eddig senki sem mert a vezérrel közölni: esküvői tanuját, az államtitkárt félreállították, és Ráczt Vikort kinevezték miniszterhelyettesnek. „Egy kis kóceráj igazgatójával” töltették be azt az állást, amit nyilvánosan neki ígértek? Kábégé fűrészte a tekinteteket: ki meri azt hinni, hogy kudarc érte,

hogy vereséget szenvedett? Korábban csak ki-zökkent, ha valaki nem érzékelté, kívül áll szemben, ettől kezdve egyre kevésbé engedte meg magának ezt a luxust: a tétovázóval azonnal érezte hatalmát. Gondosan titkolta, hogy bármi változott, s a körötte lévők többsége eskü alatt vallotta volna, hogy a kritikus hetekben is rezzenetlen arcal vette föl a vezetőkkal összekötő K-telefont, s ugyanígy bontotta még a minisztériumból érkező leveleket is. De a hír megjelenésének napján, egy pillanatra kiesett a helyreállítás hadvezéri szerepéből: utasította a gyárvezetőt, szereltesen fel mikrofонт és hangszórókat a szelétőben, hogy a turbina indításakor mindenki hallja majd utasításait. Vajda nem mert ellentmondani, de amikor eljött az ideje, és a vezér a mikrofonra mutatva engedélyt adott az indításra, megmondta, nincs szüksége rá. Kováts-Buna arca elszürkült, s miközben diadalba fordult a 37 napos vereség, felvette az asztalról az ellenőrzési tervet, telefirkálta kérdőjelekkel, majd az ölelések és gratulációk után két órával a nyakukra küldte a revizorokat, aztán megállapításukat nyilvánosan Vajda József fejére olvasta. Ennek ellenére a hangosító rendszert azóta sem használta senki.

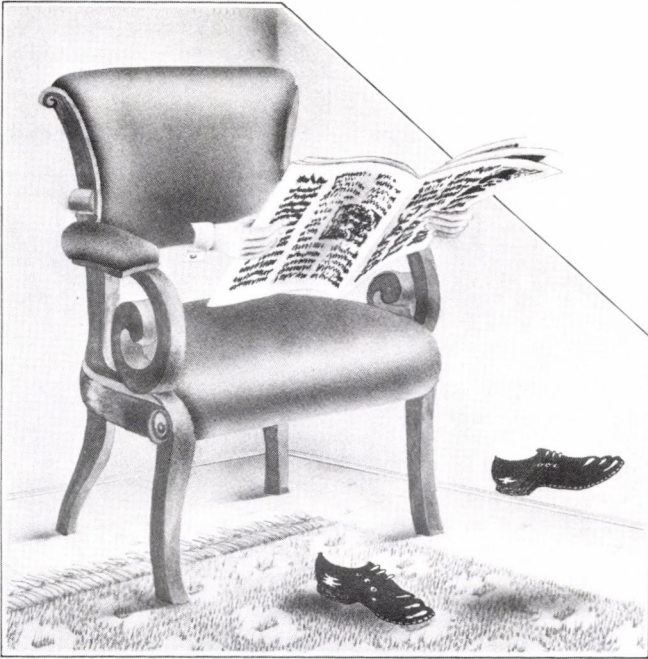
Ráczt Viktor kinevezése után néhány nappal a vezér szőlt Fábíán Tibornak, hogy mégiscsak kellene a Mercedes, amit a G-gyárat szállító nyugati cég felajánlott, és amiről egy évvel korábban nagylelkűen lemondott, mert biztos volt benne, mire megérkezne, neki már rég miniszterhelyettesi Mercedesese lesz.

És még történt valami. Amire a temetések sora nem tudta rákényszeríteni, arra a miniszterhelyettesi állás betöltése rávette. Nem előszobázott, nem könyörgött, csupán nagy titokban fölkereste a miniszterelnökhelyettesét, hogy szeretne Pestre kerülni.

— Családom van, ne kívánjátok az életem!

Önmagát is meglepte ez a mondat. Ettől döbrent rá, neki tényleg családja van. Erősen csonka családja. Ő hivatkozott erre? Ő, aki legutóbbi nyaralásakor is csak nyakkendőben ment le a Balaton-partra, s nyomban vonult vissza — állítólag a szervezési és működési szabályzatot javíttatta ott is.

A turbina gyors helyreállításáért megdicsérték a vezért és sokadszor is figyelmeztették, semmi szükség rá, hogy az életét kockáztassa. A kiszámíthatatlan hatalmi vetélkedések közepette számára egy dolog maradt továbbra is biztos: mégiscsak a siker a legjobb ajánlólevél. Ezentúl sincs hát bánat, gyász, kudarc, NEM GYÖNGÜLHET EL EGY PILLANATRA SEM, mert akkor elveszíthet mident. Pörgött tovább a mókuserék: mindig többet kellett áldoznia, hogy jelölt maradjon valami hosszú lábú szék-re, és minnél többet áldozott, annál több lett a veszítenivalója.



ITEX

Aki felelőssételejés pozícióban a vállalat érdekei mellett annak identitását is képviseli, nem jelenhet meg munkahelyén úgy, ahogy akar. A külsőségek egyáltalán nem mellékesek. A sikerorientált vezető szimpatikusnak, egészségesnek és frissnek szeretne látszani. Az arc frissességét már a szolárium is biztosíthatja, csak hogy még nem dönt el, hogy az egészséges színnek nincsenek-e egészségtelen következményei.

Több tanácsadó vallja: legfontosabb a jó ruhatár. És nem is a szabásról, vagy az anyagról van szó elsősorban; a döntő a szín, amelynek az alakhoz kell igazodnia. Egy leült, szőke, szürkés-kék szemű úgynévezett „nyári típushoz” a pasztellszínek illenek, ám ezek a színek igen ellen-szenvenessé teszik a „téli típusúakat”. Az „őszi” még ha bankárok is, ne öltözzenek sötétkékbe. Az ilyen öltönyökben szürkének és agyondolgozottnak tűnnek.

A krefeldi „sn colours” tanácsadó intézetben azt mondják, hogy az „őszi típusúaknak” a burgundivörös ruha, ellentétben a rozsdavörössel rosszul áll. A tanácsadók — miután divatossá váltak Amerikában, szaporodnak az NSZK-ban is — nem győzik hangsúlyozni: a jól megválasztott színekkel meg lehet erősíteni a személyiség legfontosabb vonásait. Egy

nyugatnémet nagyvállalatokhoz intézett körkérdeés válaszadóinak 91 százaléka vélte úgy, hogy jó néhány munkatárs sikeresebb lenne, ha jobban öltözködne. Gyakran sajnos hiába kapnak az ügyfelek jószíni tanácsot, előfordulhat, hogy a divatszakma még nem igazodott igényeikhez. S a legközelebbi ruhavásárlásnál kénytelenek lesznek előnytelen színekkel beérni.

A német urak egyre gyakrabban lepődnek meg azon, hogy egy-egy csupán felületesen ismert női menedzser arcon, vagy szájon csókolja őket, mert a vezető pozícióba jutott hölgyek szívesebben adnak pusztit, mint ráznak kezét. Vannak városok és iparágak, ahol ez az üdvözlés mindennapos. Ne csak Franciaországra gondoljunk. Új-fent Amerika az a hely, ahol ugyan Bostonban még tartja magát a tradicionális udvariasság, de egy kaliforniai, vagy Madison Avenue-i tárgyalást szinte nem is lehet pusztit nélkül megúszni. Ám ha valaki arra gondol, hogy a „vállalati csók” mögött személyes vonzalom húzódik meg, nagyot téved.

Világos, hogy a csókok révén jobb kontaktusok teremődnek, de azért vannak olyan menedzserek is, akiket az ilyen üdvözlés merevebbé tesz, és a javaslatokat még pontosabban tárgyalják meg, s azt, amiben kételkednek, a szokottnál is gyorsabban uta-

sítják el. Így például sokan állítják, hogy az ifjú kollégák egy-egy ügyfélnek adott puszival óhajtják bebizonyítani főnöküknek: jóban vannak a kliensekkel.

Akad férfi, aki kijelenti: ő csak a feleségét csókolja meg: de mit tegyen, ha egy hölgy mégis odatartja az orcáját? Nehéz kitérni anélkül, hogy az illetőt blamálnánk. Valószínűleg elég az amúgyis kinyújtott kezét megragadni, s így távol tartani a hölgyet, de lehet csókot lehelni a levegőbe, vagy valami borzasztó megfázásra panaszkodni, s ezt alátámasztandó, a találkozóskor kicsit krákogni.

Ám nem árt tudni: tudományos vizsgálódások bizonyítják, hogy aki sok csókot ad, vitálisabb marad. A sűrűn pusztikodók több mint négyszázötde magabiztosnak is tartja magát, mint az arány másik — a csókra is lusta — csoportnál ennél messze kisebb.

(Karriere)

Tárgyalni mindig kell, de frusztráló lehet, ha a szembenülők nem partnerek, hanem ellenségnek tekintik egymást. A tárgyalások ne csak a gyors és jó eredményt célozzák, hanem azt is, hogy a partnerek legközelebb is szívesen üljenek le egymással.

Sokszor fordul elő, hogy nyelvi félreértések, vagy egyéb okok miatt a partnerek túl hamar jutnak szilárdnak vélt pozíciókhoz, azonban a visszavonulás felér egy vereséggel. Az érzelmeiket nem kell teljesen elnyomni, ellenkezőleg: érdemes hangsúlyozni őket, aztán leereszteni a gózt.

„A csak idáig mehetek el és tovább egy tapodtat sem” — alapállás gátolja a további megoldási lehetőségek felszínre kerülését. A vereség elkerülése érdekében érdemes a saját érdekeket nyíltan megvallani, valamint kipuhatolni a másik fél pozíciója mögött álló

érdekeket. Így sokkal könnyebb olyan megoldásra jutni, ami mindkét partner érdekeit kielégíti. Egy jó tárgyalónak oda kell figyelnie arra, hogy minél több megoldási lehetőséget dolgozzon ki, vagyis létezenek olyan alternatívák, amelyek lehetővé teszik egy-egy ajánlat elutasítását. Ez a fajta magatartás megvéd az erősebb tárgyalópartnerektől.

E gondolatokkal mind az amerikai mind a nyugatnémet menedzser-szemináriumok résztvevői egyetértenek. Csak hogy nem olyan egyszerű a jótanácsot elfogadni és meg is valósítani. Egy kicsit mindenki a saját viselkedésének a foglya.

A munkaidő újraszabályozása fontos kísérleti terepe lehet a költségsökkentésnek. Legalábbis ez derült ki a BMW új regensburgi üzemében, ahol a dolgozók heti munkaideje négy napra, 36 órára rövidült — így is megkapják a teljes bérüket — s egy nyújtott műszakban, napi kilenc órát dolgoznak. Az alapelgondolás az volt, hogy a milliárdos beruházás költségei a gépek egyenletes kihasználtsága révén javuljanak. A gyártószalagok hat napon át, vagyis heti 54 órán át működnek. Így a kapacitáskihasználtság 35 százalékkal nőtt. A 40 órás munkahéthez képest a fix költségek 70 százalékról 51,5 százalékra mérséklődtek, az összes költség pedig 10 százalékkal csökkent. Fontos tényező volt a döntésnél a munkahelyek védelme: a foglalkoztatottak száma 800 emberrel gyarapodott. Ám mint látható, a bérköltségek még így is kisebb ütemben nőttek, mint amennyivel az állandó költségek zsugorodtak.

A dolgozók nagy része már kezdetben egyetértett az intézkedéssel, és a hangulat azóta csak javult. Egy-egy munkavállaló minden második szombaton dolgozik ugyan, de egy négyhetes időszakra 12 szabadnap jut. Jólval több, mint eddig. Előnyös az új munkarend a munkások-

► nak azért is, mert négyhete-  
ként egyszer van öt szabad-  
napjuk, így 20 százalékkal  
csökkentek munkába járási  
költségeik. Előny a vállalatnak  
is, hogy a foglalkoztatottak-  
nak egy-egy orvosi vizit nem  
jelent munkaidő-kiesést. S  
nemzetgazdasági szinten is  
érdemes az előnyök között  
említeni, hogy kevesebb az  
utcai közlekedési dugó, ki-  
sebb a környezetszennyezés,  
a nagyobb arányú foglalkoz-  
tatás miatt emelkednek az  
adóbevételek és csökkennek  
a munkanélküli segélyek.

A szocialista országok  
ellenüzletek iránti igénye  
nem újkeletű, de folyton  
nő: például a szovjeteknél ko-  
rábban az import értékének  
5—10 százaléka volt, mára vi-  
szont elérte a 20—25 százalé-  
kot. Hasonló a trend a többi  
szocialista országban is.

Régóta ismert, hogy a ke-  
let-európaiak előbb szeretik a  
maguk áruját kiszállítani, és  
csak utána megrendelni a  
nyugati cikkeket. Köztudott az  
is, hogy az ellentétel gyakran  
nem abból az ágazatból érke-  
zik, amelyben a vásárló tevé-  
kenykedik. A külkereskedelmi  
szervezetek mindinkább ügy-  
nökként dolgoznak.

Azoknak a nyugatiaknak,  
akik a szocialista piacokon  
akarnak pozíciókat kiépíteni,  
talán az a tanács adható,  
hogy igyekezzenek befolyá-  
solni az ellentételek minőségét,  
s szállításaikkal vagy ta-  
nácsadó tevékenységükkel  
próbálják a keleti partnert ter-  
mékei színvonalának emelésé-  
hez segíteni. Ez kifizetődő  
lehet, akár maga használja fel  
az árut a nyugati, akár to-  
vábbadja.

Akadnak a csereüzletek-  
ben nagy tapasztalatokkal  
rendelkező nyugati vállalatok.  
Mint például a McDonnell,  
Douglas, amely 4 millió dollár-  
ért adott el Magyarországra  
hat helikoptert, darabonként  
30 ezer dollárral olcsóbban,  
mint a rivális olasz Agusta.  
Cserébe konténereket, vasúti  
teherkocsikat, szerszámgé-  
peket és gyújtógyertyákat vett  
át. És a nyerő lap: utasszállító  
repülőgépekhez való alkat-  
rész-szállításokat helyezett  
kilátásba.

Abban, hogy az üzlet létre-  
jött, három, a McDonnell

Douglas szakemberei által  
láthatóan jól ismert tényező  
játszott szerepet:

— a kinzó devizahiány mi-  
att a kelet-európaiak gyakran  
csak az utolsó pillanatban  
rendelik meg a szükséges ja-  
vakat. Ilyenkor fontos a gyors  
szállítókészség,

— minél jobban beleássa  
magát egy vállalat az ellenüz-  
letekbe, annál gondmentese-  
bb a szerződéskötés, ami  
azt is jelenti: a lehetséges el-  
lentételt már akkor fel kell ku-  
tatni, amikor még nincs is  
szükség rá,

— a kiegészítő pótszállítá-  
sokról szóló ajánlatoknak ke-  
leten örülnek, és gyakran az  
ilyenek adnak lökést a dönté-  
sekhez az adott szállító mel-  
lett, esetleg ellene.

A kereskedőházaknak per-  
sze jól jön az ellenüzletek  
élénkülése, leveszik a csere-  
tételek felkutatásának terhét  
a vállalatokról, és eladják az  
árut, ha nem Európában, hát a  
fejlődő világban. Mégpedig  
10—15 százalékos jutalékért,  
amit a nyugati szállító bele is  
kalkulálnak áraikba.

Már a szocialista gazdasá-  
gi funkcionáriusok is beleta-  
nultak ebbe, maguk is próbál-  
nak kereskedőházakat, köz-  
vetítőcégeket felállítani. Az új  
szovjet külgazdasági minisz-  
térium is döntött egy ilyen vál-  
lalat felállításáról. E vállalat-  
ban a minisztérium maga is  
részvényes, a külgazdasági  
bizottsággal és a legfonto-  
sabb ipari minisztériumokkal  
egyetemben. Ez a cég külföldi  
leányvállalatokat akar alapít-  
tani, illetve nyugati kereske-  
dőházakkal akar vegyesvállal-  
ati formában is kooperálni.  
Jutaléka alacsonyabb a ha-  
sonló nyugatiakénál.

Csehszlovákiában azért  
hozták létre a CS Trading ne-  
vű szervezetet, hogy segítse  
az ellenüzleteket — nyere-  
sége nem is kell törekednie.  
Romániában az új AHO Car-  
pati lát el hasonló feladatokat  
15—25 százalékos közvetítő  
díjért. Az NDK-ban és Len-  
gyelországban, ahol szintén  
nő az ellenüzletek iránti igény,  
egyelőre nincs hasonló szer-  
vezet. Az ilyen csereüzleteket  
a magyar hatóságok sem sze-  
retik különösebben, noha  
napról napra élnek velük. A  
kormányzat inkább arra hajlik,  
hogy a vállalatok nyugatról  
mind kevesebb késztermé-  
ket, inkább nyersanyagot és

know-how-t vásároljanak. A  
magyarok így akarják elérni a  
nyugati minőségi színvonalat,  
és azt, hogy olcsóbban gyár-  
tott termékeik jobb áron talál-  
janak külföldi vevőre. Ez part-

nereknek is jó lenne, mert ha  
valóban eljut idáig, Magyaror-  
szág minden további nélkül fi-  
nanszírozhatja importját.

(Wirtschaftswoche)

## HOL KAPHATÓ A 2V BUDAPESTEN?

<i>Flórián Áruház</i>	<i>Üllői út—Ferenc crt., aluljáró</i>
<i>Flórián aluljáró</i>	
<i>Békásmegyer aluljáró</i>	<i>Boráros tér</i>
<i>Kígyó utcai aluljáró, üzlet</i>	<i>Kőbánya-Kispest, metróvégállomás</i>
<i>Váci utca, üzlet</i>	<i>Móricz Zsigmond körtér</i>
<i>Szabadsajtó u., üzlet</i>	<i>Skála Áruház</i>
<i>József nádor tér, üzlet</i>	<i>Déli pu., indulási oldal</i>
<i>Petőfi Sándor u., üzlet</i>	<i>Déli pu., metrókijárat</i>
<i>Szent István crt., üzlet</i>	<i>Budapest 114. Ph.</i>
<i>Párizsi udvar, üzlet</i>	<i>Batthyány tér, HÉV</i>
<i>Kálvin tér 1-2, üzlet</i>	<i>Moszkva tér, Gomba presszó</i>
<i>Astória aluljáró, üzlet</i>	<i>Hegedüs Gyula u. 24., üzlet</i>
<i>Felszabadulás tér, aluljáró</i>	<i>Élmunkás—Victor Hugo, aluljáró</i>
<i>Deák tér aluljáró, üzlet</i>	<i>Élmunkás—Gogol, aluljáró</i>
<i>Marx tér, aluljáró</i>	<i>Dózsa György úti aluljáró</i>
<i>Lenin crt. 17., üzlet</i>	<i>Árpád híd, aluljáró</i>
<i>Emke aluljáró</i>	<i>Domus Áruház, aluljáró</i>
<i>Baross tér, üzlet</i>	<i>Jászai Mari tér, aluljáró</i>
<i>Baross tér, metrókijárat</i>	<i>Órs vezér tere, HÉV-végállomás</i>
<i>Keleti pu., indulási oldal</i>	<i>Órs vezér tere, metró-végállomás</i>
<i>Orczy tér</i>	<i>Népstadion, metró</i>
<i>Corvin Áruház, üzlet</i>	<i>Rákosfalva, üzlet</i>
<i>Baross u. 59., üzlet</i>	<i>Mexikói úti üzlet</i>
<i>Könyves K., metró</i>	<i>Sugár üzletközpont</i>
<i>Nagyvárad tér, metró</i>	<i>Ferihegy I.</i>
	<i>Határ út, metró</i>

Tájékoztatjuk olvasóinkat, hogy lapunk korábbi számai  
megvásárolhatók a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bu-  
dapest V., Szent István tér 4. és a Budapest V., Vadász u. 27.  
szám alatt működő boltjaiban.