

A jövő menedzsmentje

„Korunk két legnagyobb találmánya a személyi számítógép és a McDonald's hamburger.”

Henry Ergas, az OECD vezető munkatársa

A menedzsment funkciója és működési mechanizmusa átalakuláson megy keresztül az egész világon. A menedzser mint korunk sikerembere, mintái ad a társadalomnak, ugyanolyan közvélemény-formáló tényezővé vált, mint a politikus vagy a színész. Azok a vállalatok sikeresek egyre inkább, amelyek vezetése rendelkezik kétféle érzékenységgel: a környezeti és a szociális problémák iránti affinitással. A rideg, haszonelvű gondolkodás kezdi átadni a helyét a felelős gondolkodásnak. Nemzetgazdasági méretekben is igaz, hogy a sikerhez, okos, kreatív menedzsmentre van szükség. A helyes nemzetgazdasági stratégia és egy ország felemelkedése között szoros az összefüggés. Ahol ilyen stratégia hiányzik (lásd: Magyarország!), ott a siker is késik.

SZAKMÁK „ELNEMZETIETLENEDÉSE”

A fejezetcímben idézőjelben szereplő szószörnyeteg helyébe legfeljebb olyan magyartalan kifejezéseket írhatnánk, mint az „internacionalizálódás”, vagy ami még kifejezőbb: „globalizálódás”. Szakmák, foglalkozások úzói elvesztik nemzeti jellegüket, identitásukat, kötődésüket hazájukhoz, szűkebb környezetükhöz. Nem új jelenség ez. Szent-Györgyi Albert írja, hogy „a tudománynak nincs hazája”. Ki is fejté tanulmánykötetében, hogy a tudósoknak és a tudománynak mindig az egész emberiséget kell szolgálnia és sohasem egy népet, országot. Ezért igazolható, ha egy tudós oda megy, ahol biztosítják számára az optimális feltételeket. A tudósok már régóta oda áramlanak, ahol rendelkezésükre állnak a hatalmas anyagi áldozattal létrehozott laboratóriumok, a jól fizetett egyetemi katedrák, stb. Korunkban főként az Egyesült Államokba. Mert Európa még mindig nem ismerte fel, hogy a braint, a szürkeállományt jól meg kell fizetni. Egy amerikai tudós, mérnök, egyetemi tanár ma még mindig kétszer, háromszor nagyobb fizetést kap az Újvilágban, mint az öreg kontinens nyugati felén, hogy az egyéb feltételekről ne is beszéljünk.

„Egy amerikai tudós, mérnök, egyetemi tanár ma még mindig kétszer, háromszor nagyobb fizetést kap az Újvilágban, mint az öreg kontinens nyugati felén, hogy az egyéb feltételekről ne is beszéljünk.”

A globalizálódó világ egyik fő jellegzetessége, hogy a gazdasági-közgazdasági jellegű pályák is elvesztik nemzeti jellegüket. A tulajdonviszonyok azonossága, az áru-pénzvilág törvényeinek határokra nem ismerő hatásai, a nagy globális piac kialakulása maga után vonja az e szférák bűvkörébe került emberek mentalitásának megváltozását is. A bankár, a menedzser, de még a közgazdaságtan egyetemi professzora is elszakad hazájától, nemzetétől mindennapi tevékenysége

során, ami teljesen független attól, hogy *érzelmi* szinten kötődik-e még, nemzeti csapatnak szurkol-e a sportban, stb. Vagyis a globális folyamatok részese-ként, ezen folyamatok adekvát *szemléletmódját* is átveszi, magáévá teszi, illetve e szemléletmód beépül személyiségébe, akár tudomásul veszi, akár nem.

„A bankár, a menedzser, de még a közgazdaságtan egyetemi professzora is elszakad hazájától, nemzetétől mindennapi tevékenysége során, ami teljesen független attól, hogy érzelmi szinten kötődik-e még, nemzeti csapatnak szurkol-e a sportban, stb.”

Mint sok helyütt volt róla szó, hatalmas koncentrációs folyamatok zajlanak a világgazdaságban, azon belül is különösen a pénzügyi- és bankszférában. A bankár – akár a londoni Cityben, akár a New York-i Wall Streeten, akár a moszkvai Arbaton, vagy a budapesti V. kerületben van munkahelye bejegyezve – egy világot átfogó bankhálózat alkalmazottja, akinek figyelnie kell az árfolyamok minden rezdülésére Szingapúrtól kezdve Frankfurtig és Amszterdamiig.

André Kosztolányi szerint a társadalom leghasznosabb tagja a tőzsdei spekuláns, aki a saját pénzét kockáztatva, rengeteg kudarc és veszteség árán segít a megfelelő irányba terelni a társadalom erőforrásait. Ha ő nem lenne, ha ő nem kockáztatna (gyakran egész életművét, egész vagyonát föltéve a tőzsdei pókerjátzsma tétasztalára), akkor a tőke nem mozogna a megfelelő ütemben az alacsony hatékonyságú szektorok felől a magasabb hatékonyságúak felé. Vagyis nem menne végbe a modernizációhoz elengedhetetlen gazdasági szerkezetváltás. A tőzsdei spekuláns nagyobb szerepet játszik a gazdaság fejlődésében, mint a tudós közgazda, és az összes gazdaságpolitikus és politikus együttvéve.

Mi a helyzet a tulajdonosok által kinevezett, megbízott menedzserekkel? Nagyvállalataink jó része már külföldi kézben van, vezetői viszont magyarok. Számít ez, amikor például a MOL benzinárát emel vagy a kormánnyal konfrontál a gázárak ügyében? Külföldi tulajdonosai ezt várják el a megbízott és jól

megfizetett magyar menedzsmenttől. Tehet ez ellen a vállalatvezetőség bármit is? Legfeljebb lemondhat.

Tudomásul kell vennünk, hogy nemcsak a tudós-nak „nincsen már hazája”, hanem a menedzszernek, a brókernek, a tőzsdei spekulánsnak, vagy a bankár-nak sem. Függetlenül attól, hogy mint magánember érzelmileg hogyan viszonyul országához a sport, a kultúra, stb. terén. Függetlenül attól, hogy vannak-e altruista cselekedetei országának lakosságáért, gondoljunk megint Soros György kultúratámogató alapítványaira.

A Henry Ergastól vett mottó csak első olvasásra meghökken-tő. Üzenete egyszerű és igaz: a McDonald's hamburger valóban korszakalkotó jelenség! Az ember, bárhol a világon, akár New Yorkban, akár Moszkvában, vagy Budapesten tér be egy McDonald's üzletbe, ugyanazt a színvonalat kapja. A szabványosított kiszolgálás, a garantált minőség, tértől, időtől függetlenül, jelentőségében felér az atomenergia hasznosításával, az úrsiklóval, vagy a személyi számítógéppel. Egészen pontosan: az univerzálisan szabványosított kiszolgálás maga a globalizáció, mint olyan, és ezáltal

„André Kosztolányi szerint a társadalom leghasznosabb tagja a tőzsdei spekuláns, aki a saját pénzét kockáztatva, rengeteg kudarc és veszteség árán segít a megfelelő irányba terelni a társadalom erőforrásait. Ha ő nem lenne, ha ő nem kockáztatna (gyakran egész életművét, egész vagyonát föltéve a tőzsdei pókerjátzsma tétasztalára), akkor a tőke nem mozogna a megfelelő ütemben az alacsony hatékonyságú szektorok felől a magasabb hatékonyságúak felé.”

tal az emberi fejlődés olyan lépcsőfoka, amely önma-gában is csak a történelemformáló nagy technikai in-novációkkal mérhető össze.

VILÁGGAZDASÁGI KORSZAKVÁLTÁSOK A 20. SZÁZADBAN

A globalizáció okai a 19–20. század fordulóján vég-bement komplex technikai-technológiai forradalom-ban gyökereznek, amely nagyjából 1880–1914 kö-zött zajlott le drámai gyorsasággal és koncentrált-

sággal. Az ezekben az évtizedekben kifejlesztett korszakalkotó alapinnovációk gyökeres változásokat idéztek elő a világgazdaságban. Néhány ezek közül közismert. A nagy alapinnovációk kifizetését megzavarta a két világháború, valamint az 1929–33-as nagy gazdasági világválság. Az új gazdaságtörténeti korszak igazán csak a II. világháború után tudott kiteljesedni. A perifériák hozták a nemzetközi munkamegosztásba az olcsó energiát és nyersanyagot, valamint a többmilliárdnyi új fogyasztót. Bár a harmadik világ lakossága ma is szegény, ám a tömegfogyasztás szempontjából óriási jelentőséggel bír!

A II. világháborútól az 1973-as olajválságig tartó gazdaságtörténeti korszak fontos jellemzője tehát input oldalról a korlátlannak tűnő, olcsó nyersanyag és energia, output oldalról pedig az egyre bővülő piac.

„A szabványosított kiszolgálás, a garantált minőség, tértől, időtől függetlenül, jelentőségében felér az atomenergia hasznosításával, az úrsiklóval, vagy a személyi számítógéppel. Egészen pontosan: az univerzálisan szabványosított kiszolgálás maga a globalizáció, mint olyan, és ezáltal az emberi fejlődés olyan lépcsőfoka, amely önmagában is csak a történelemformáló nagy technikai innovációkkal mérhető össze.”

(Hasonló gondolatmenetet találunk: Buday–Sántha 2006.) Két évtizeden át nincs tehát sem erőforráskorlát, sem piackorlát, ami a világgazdaság páratlan és töretlen föllendüléséhez vezet. Hátulütői viszont: technokrata szemlélet (a környezeti hatások figyelmen kívül hagyása), rövidtávú gondolkodás, ágazatcentrikus fejlesztés, főtermékcentrikus termelés (a melléktermék értéktelen hulladékká degradálódik).

A világgazdaság globalizálódását ugyan akadályozta a két világrendszer szembenállása, de az 1970-es években végbement enyhülés, majd a keleti tömb összeomlása (1989–90) elhárította a politikai akadályokat is. Mindezen folyamatok előzménye, hogy az 1960-as, 1970-es években drámai változásokat tapasztaltunk a fejlett államok tulajdoni szerkezetében. A tőke „szétterült”, „szétkenődött” a sok kistrészcsoport között. A fejlett világban százmilliók váltak részvénytulajdonosokká. A kisember megta-
karításai váltak a meghatározó tőkeforrássá. Korten (1998) erről nem vesz például tudomást. Valamint arról sem, amire Galbraith (1970) mutatott rá, hogy

tudniillik a nagy multinacionális vállalatoknál a tulajdonosok kezéből átcsúszott a hatalom a menedzsment kezébe. Egész egyszerűen a tulajdon elaprózódása miatt, valamint az információ meghatározó szerepe miatt. A tulajdonosok százai nem rendelkeznek a döntésekhez szükséges információkkal, viszont a megbízott menedzsment igen!

A NEMZETGAZDASÁGI MENEDZSMENT SZEREPE

Nemzetközi menedzsmentről beszélünk, ám ne feledjük, hogy egy adott ország, egy nemzet számára kulcsfontosságú kérdés a konkrét *nemzeti* stratégia kialakítása. Mert igaz ugyan, hogy a globalizáció lényege a nemzeti szint leértékelődése: egyrészt a nemzetek feletti struktúrák és me-

chanizmusok rovására, másrészt pedig a nemzeti (országos) szint alatti kisebb egységek (régiók, alrégiók, települések) rovására. Tudniillik e nemzetek alatti és fölötti szintekre tolnak át döntési illetékességek; viszont az adott ország és nemzet számára alapvető kérdés, hogy a globalizációhoz való *alkalmazkodás* sikere, vagy kudarca éppen az adott kormány, illetve nemzeti gazdasági me-

nedzsment (pl. nemzeti bank és maga a bankrendszer, minisztériumok és más intézmények gazdasági szakértő gárdája, stb.) tevékenységének, tehetségének, rátermettségének szoros függvénye. Nincs eredményes illeszkedés tudatos, átgondolt kormányzati stratégia nélkül, ez a közelmúlt két-három évtizedének alapvető tanulsága! Paradoxonnak tűnik tehát, hogy egy önmagában leértékelődő döntési szint (a nemzeti, az országos szint) hatékonyságának jelentősége a siker és kudarc szempontjából mégis felértékelődik, sőt, az adott országra nézve döntő fontosságú! Valójában itt még sincs ellentmondás. Alaposan elemezni kell a közelmúlt sikertörténeteit és kudarcaikat, hogy ezt belássuk.

A NOKIA-SZTORI

Finnország legalább olyan mértékben kötődött a szovjet piacához, mint Magyarország. Onnan vette a nyersanyagokat, energiahordozókat, amelyeket nem túl magas fokon dolgozott fel, és főként a nehézipar-

ipar magas energia-és nyersanyagtartalmú, ún. „tonnáknban mért” termékeivel egyenlített ki. Az erőszakosan magasra emelt beruházási ráta miatt az örökös túlkereslet jellemezte szovjet termelőeszközpiac korlátlanul vette át ezeket az árukat. Az 1989 utáni „nagy keleti összeomlás” után a finn gazdaság mintegy a „levegőben lógott”. Amilyen erőteljes volt a sokk, olyan gyors volt a gazdaságpolitika és a nemzeti menedzsment reagálása. A „halszagú atyafiak” radikálisan leépítették az energia- és nyersanyagfaló nehézségipart, a hagyományos fa- és papíripart, a halászatot és halfeldolgozást. Ez persze korántsem olyan spontán, anarchikus módon ment végbe, mint ahogy Magyarországon az ipar és a mezőgazdaság drámai hanyatlása ugyanezen idő alatt. A finnek nem érték be a „majd a magántulajdon, majd a piacgazdaság megoldja” jellegű vajákos ráolvasással, hanem a tudatos cselekvés útjára léptek. Valójában ez a folyamat a svéd példa nyomán, már jóval a szovjet tömb összeomlása előtt megkezdődött, 1989 után csupán fölgyorsult.

A Nokia vállalat hagyományos finn fa- és papíripari, illetve bútorigipari cég volt az 1970-es években. Az 1980-as években betelepült Finnországba az ITT (International Telephon and Telegraph) amerikai telekommunikációs cég és a Nokia följánlotta számára üzemcsarnokait, infrastruktúráját. A Nokia teljes egészében feladta hagyományos profilját, ehhez a szerkezetváltáshoz jelentős állami támogatást is kapott, átképezte dolgozóit az ITT segítségével, majd egy váratlan húzással felvásárolta az ITT finnországi részvényeit és megszerezte a cég feletti nemzeti ellenőrzést. Ma már a Nokia elektronikai és telekommunikációs világcég, Finnország pedig elektronikai és telekommunikációs középhatalom.

Ütköztessük ezt a történetet egy-két magyarországi „sikersztorival”! Ilyen például a „Dunaferr-birodalom” (a legnagyobb magyar kohászati vállalat) megmentése. A vállalat szlogenje: „Az olcsó acél a cél”. Ha egy ország 1990-es évtizedbeli jellemző „sikertörténete” egy hatalmas kommersz acélt termelő vállalatóriás megmentése, az nem sok jóra számíthat a harmadik évezred elején a nagy nemzetközi versenyfutásban.

Egy kevésbé siker íű magyarországi történet a diósgyőri kohászat, vagy az ózdi hengermű megmentése, illetve inkább elhúzódó agóniája, amelynek költségeit persze az adófizetők állják. Van valami tragikomikus abban, ahogy két kis közép-európai nemzet, a magyar és a szlovák, összefogott a diósgyőri

és a kassai acélkohászat megmentése érdekében. Persze nem sok sikerrel.

Az 1990-es években bejövő külföldi tőke sem tudott alapvetően változtatni ezen az összképen, ugyanis inkább egyfajta enklávéként épült be a magyar gazdaság testébe. A vámszabad területekről származik például ipari exportunk több mint 60%-a. Kérdés, hogy ezt besorolhatjuk-e a *nemzeti* produktum körébe? Nem kellene-e inkább ennyivel csökkenteni a tényleges hazai teljesítményt? E vámszabad területekről (például a szentgotthárdi Opel-gyárból) a magyar felhasználó csupán a vám megfizetése mellett vehet árut. Ugyan Magyarország területén levő, de külföldi vállalatról van szó, és nem csupán a tulajdont tekintve, de a produktumot is!

A Nokiához hasonló igaz technológiai sikertörténet még mindig teljességgel hiányzik a magyar gazdasági palettáról. A külföldi tőke ezért nem a *szerkezetváltáshoz*, mint inkább a *szerkezet konzerváláshoz* járult hozzá, amikor feljavította, életben tartotta a hazai *nehézségipart*. Magyarország példája jól mutatja, hogy a *nemzeti menedzsment* (kormány, vállalkozók) mennyire döntő szerepet játszik a konkrét nemzetgazdaság világgazdasági alkalmazkodásában, esetleg ezen illeszkedés torzulásaiban.

SZERKEZETVÁLTÁS SVÉD MÓDRA

Ha a nemzeti menedzsment jövőbeli szerepét próbáljuk meg felvázolni, akkor a tényekre, a már lezajlott folyamatokra kell támaszkodnunk, spekulációk helyett. Svédország a jó példa arra, hogy mi minden múlik a *tudatos*, sőt, *tervszerű* kormányzati és nemzeti menedzsment stratégián. Nyilván nem csupán a kormánynak, hanem a gazdasági élet főszereplőinek (vállalati vezetők, bankárok, elemzők, stb.) együttműködése, együttgondolkodása és közös cselekvése hozhatja meg a kívánt eredményt.

Svédországot az átlagnál is jobban megrázta az 1970-es évek strukturális válsága. Ennek több oka volt. Egyrészt domináltak a hagyományos energia- és nyersanyagfaló ágazatok, mint a méltán híres acélipar, a hajóépítő ipar, a nehézségipar, a fegyvergyártáson belül is a hagyományos nyersanyagfaló alágazatok (harckocsi gyártás, csatahajó, stb.), vagyis mindaz, ami a „svéd acél” imázsára támaszkodott. És persze itt is jelen volt a Skandináviára oly jellemző halászat, fa- és papíripar, nehézségipar.

A strukturális válság eredményeként 1976-ban a svéd szociáldemokraták 44 éves uralmának vége

szakadt, jöttek a konzervatívok. Csakhogy ők sem értették a strukturális válság lényegét, egyfajta hagyományos újratermelési válságnak tekintették, vagyis beindult a szokásos védekező mechanizmus, a „sündisznóállás-szindróma”. Megmenteni állami segítségével a bajba jutott ágazatokat, vállalatokat, megőrizni a munkahelyeket, a végére hagyni az infláció elleni harcot, mondván: az infláció „demokratikus”, mert mindenkit sújt.

Az eredmény: egyre mélyülő válság, kezelhetetlen költségvetési deficit, a gazdasági mérlegek borulása. A külkereskedelmi passzívumot a korona leértékelgetésével próbálták meg felszámolni, ez viszont csupán az elavult exportszerkezet konzerválását szolgáló eszköz, hiszen valamely termék kivitele mindenfajta technikai fejlesztés és hatékonyság javulás nélkül „gazdaságossá” tehető, ha leértékeli a nemzeti valutát.

1983-ban végül megbuktak, és újra jöttek a szociáldemokraták Olof Palme vezetésével. És megtörtént a csoda. A szociáldemokraták képesek voltak tanulni, felhagytak az addigi védekező politikával, átvették a monetaristák receptjét, az inflációt tették meg az egyes számú közellenségnek a munkanélküliség helyett, megkezdték a korona külső és belső megerősítését. Ez annyit jelent, hogy felemelték a kamatlábakat, és felhagytak a valutaleértékelés gyakorlatával, ami akkor a korona de facto felértékelését jelentette.

Büszkén nyilatkozott a Magyar Televízió az 1980-as évek közepén hazánkba látogató svéd ipari miniszter: amióta ő hivatalában van, válságágazat nem kapott még egyetlen koronát sem az államtól. A makroszintű struktúraváltást az állam irányította szinte kézivezérléssel. A hagyományos nehézipari vállalatok nem jutottak pénzhez tevékenységük folytatására, viszont kaptak jelentős összegeket a Nokiához hasonló radikális profilváltásra. Nullára építették le az egykor világhírű svéd hajóépítő ipart, mert belátták, hogy a távol-keleti országok alacsonyabb költség-szintjével hosszú távon nem fognak tudni versenyezni. Erősen karcsúsították a kohászatot, amelyből csupán a csúcstechnológiával készült különleges minőségű elektroacél profilt és a különleges ötvözeteket gyártó részlegeket hagyták meg, sőt, ezeket jelentősen fejlesztették. A fegyvergyártáson belül áttolódott a hangsúly a modern elektronikát tartalmazó eszközökre, a harci repülőkre, stb.

A „svéd modell” hamarosan újra a régi fényében ragyogott. A 1990-es évek mégis újabb nehézségeket hozott az ország gazdasága számára. Itt már va-

lósínűsíthető eme „svéd modell” általános válsága, vagyis a „kapitalista motor a termelésben, szocialista egalitarizmus az elosztásban” elv csődje hosszú távon. Hozzá kell persze tenni, hogy az 1990-es évek Magyarországát ugyancsak megelégedett volna a nehézségekkel...

FELEMELI SÖRÉNYÉT A BRIT OROSLÁN

Nagy-Britannia az 1970-es években gazdasági szempontból Európa beteg embere, vagy inkább beteg oroszlánja volt. A hagyományos brit nehézipart különösen keményen rázta meg a nagy strukturális válság. Az erős szakszervezetek megakadályozták a szükséges alkalmazkodást.

1979 áprilisában az előrehozott választásokat a konzervatívok nyerték Margaret Thatcher vezetésével. A vegyészmérnök végzettségű Vaslady első intézkedése az volt, hogy bezárattak 23 skót szénbányát, ami egyben a skót nehézipari felföld szabályszerű összeomlását idézte elő. Azonban hamarosan, már az 1980-as évek közepén, Skócia legfontosabb exportcikke a számítógép lett! Ez az igazi szerkezetváltás. (1. táblázat)

1. táblázat

A reálbérek alakulása a brit feldolgozóiparban, a legnagyobb strukturális átalakulás idején

Év	Reálbér változása %-ban
1973-1982	1,1
1983	4,4
1984	3,7
1985	3,0
1986	4,2
1987	3,9

Forrás: Pollard, S. (1996). *The Development of the British Economy 1914-1990*

Jól érzékelhető, hogy a hetvenes évek életszínvonal stagnálásával szemben a Thatcher-korszakban dinamikus életszínvonal-javulás következett be. Éppen ezért hívjuk föl a figyelmet arra a gyakran komoly szakemberek által elkövetett hibára, miszerint a fiskális restriktiót valamiféle „monetáris szigorral” azonosítják. A brit példa is mutatja, hogy a valós monetáris szigor mindig a termelés-gazdálkodás szférájában valósul meg és sohasem a fogyasztás szférájában. Ez utóbbi már csak azért is képtelenség, mert a monetarizmus az inflációt tekinti az egyes számú kö-

zellenségnek, márpedig az infláció letörése a kisember jövedelmének (bérek és nyugdíjak) vásárlóértékét őrzi meg, ezáltal a piacot regenerálja.

Valójában a konzervatív kormányok által követett monetarista szigor az életszínvonal *javulását* eredményezte Nagy-Britanniától kezdve az Egyesült Államokig. Nem véletlen, hogy a konzervatív kormányok 3–4 választási cikluson keresztül hatalmon tudtak maradni a fejlett nyugati világban!

Nagy-Britanniában végbement a makroszintű struktúraváltás, vagyis a világgazdasági korszakváltás. Jellemző, hogy a brit feldolgozóipar egy főre jutó éves növekedése 1979–88 között felülmúlta az összes fontosabb nyugati országét, beleértve Japánt is. (Ugyanakkor a brit ipar teljesítménye 1973–78 között még évente mindössze 1,1 %-kal nőtt.) (2. táblázat)

2. táblázat A feldolgozóipar egy főre jutó növekménye (1979–88)	
Ország	%
Japán	3,3
NSZK	1,6
USA	3,7
Olaszország	4,3
Nagy-Britannia	4,5

Forrás: Pollard, S. (1996): The development of the British Economy 1914-1990

GAZDASÁGBA ÁGYAZOTT TÁRSADALOM, VAGY TÁRSADALOMBA ÁGYAZOTT GAZDASÁG?

Tulajdonképpen a jövő nemzetközi menedzsmentjének igazi nagy kihívása abban áll, hogy a jelenlegi *gazdaságba ágyazott*, a gazdaságnak *alávetett* társadalmat átalakítsa, és létrehozza a *társadalomba ágyazott*, a társadalom *alá* rendelt gazdaságot. Másképpen fogalmazva: a gazdaságnak kell a társadalmat szolgálnia és nem fordítva. A jelenlegi közgazdasági filozófiai gondolkodás erre teljességgel alkalmatlan. Tulajdonképpen az oktatásban-nevelésben kell mindezt kezdeni. Emlékeztetnék a Római Klub hatodik jelentésére („A tanulásnak nincsenek határai”, 1979), amelyben kiemelik az *innovatív* tanulás és a *participáció*, a társadalmi kérdések iránti érzékenység *tudatos kifejtésének* jelentőségét. Ez a Római Klub jelentés tudatosan kimondja, hogy a jelen-

legi nemzedék, a szemléletének korlátjainál fogva, alkalmatlan a globális problémák megoldására, ezért az oktatás-nevelés feladata, hogy „kitermeljen” egy újszerűen gondolkodó nemzedéket.

Ennek az új, és újszerűen gondolkodó nemzedéknek a kulcsfigurája kell, hogy legyen a *nemzetközi menedzser*, vagyis a gazdaság formálója, irányítója. Nélküle, az ő bevonása nélkül, mindenfajta magasztos elv csupán maszlag és filantróp szépelgés marad.

A TÁRSADALOMBA ÁGYAZOTT GAZDASÁG JÖVŐKÉPE

A kapitalizmus általánossá tette a *gazdaságelvű racionalitást*, a korábbi archaikus racionalitással szemben. Az addig csupán zárványként, enklávéként éledező pénz- és kereskedőtőke (antik kapitalizmus, iszlám kapitalizmus, reneszánsz városállam kapitalizmus) alá volt vetve az archaikus vonásokat őrző termelő talapzatnak (feudális agrárstruktúra és céhes ipar), ahol a fogyasztás a termelés végső célja, vagyis a jövedelem, a javak fölélése, nem pedig a jövedelem tőkésítése és fölhalmozása. Amikor Angliában – a nagyon is nem tipikus, különös mozzanatok hatására – végbemegy a termelőtalapzat átalakulása („bekerítések”, vagyis a landlord átalakulása feudális földbirtokosból tőkés vállalkozóvá), akkor a *gazdaság* megkezdi bekebelezni a *társadalmat*, rátelepszik arra, maga alá gyűri, ami majd a nagy gyáriparral vállik általánossá, és a gyarmatosítással globálissá.

E haszonelvű gazdaságnak lett a nagy eredménye az a páratlan technikai-gazdasági föllendülés, amely a 16–20. század között viharos gyorsasággal átalakította bolygónk arculatát. A fejlődés gyorsulása az előző évezredekhez képest, a látványos eredmények, elfeledtették az emberiséggel, azon belül is a közgazdászokkal, a tudománnyal, hogy mindennek az ára mégis a gazdaság által leigázott társadalom lett, ahol a termelés, a gazdálkodás nem az emberért van, hanem fordítva: az ember a nagy gépezet parányi csavarja, ahogy ezt Chaplin „Modern idők”-je oly szemléletesen ábrázolta.

Utalhatunk a fejlett országok, az egészen gazdag országok olyan jelenségeire, mint a hajléktalanok utcán megfagyó tömegei, a munkanélküliség, a slumok világa, a drog, az alkohol, a bűnözés.

És folytathatnánk a környezetszennyezéssel és -rombolással, a fegyverkezéssel, a Föld erőforrásainak pazarlásával. Mindezen negatív jelenségek két-

ségtelenül a gazdaságba ágyazott társadalom szomorú ismérvei. Az antinómia feloldása (már tudniillik a gyors technikai-gazdasági fejlődés és a fősorolt problémák ellentmondásának feloldása) egy teljesen új szemléletet igényel, mégpedig attól a csoporttól, amely a leginkább foglya a régi gondolkodásmódnak és szemléletnek: a nemzetközi menedzsmenttől.

A társadalomba ágyazott gazdaság, vagyis az embert szolgáló gazdaság létrehozása globális mére-

1,6 milliárd rosszul táplált ember kiesése a világgazdaság vérkeringéséből, ideértve ennyi ember szürkeállományát, potenciális kreativitását, stb.? Vajon hány kiváló mérnök, tudós, művész, köztük akár egy új Einstein, Mozart, Picasso, stb. veszik el, mert arra sincs lehetősége, hogy írni-olvasni megtanuljon, vagy hogy egyszer is jóllakjon életében, és ne az éhség elleni küzdelem kösse le energiáit.¹ Micsoda potenciális piac veszik így el, mert ez a milliárdnyi nagy-

„Vajon globális méretekben nem a legnagyobb pazarlása-e az emberiségnek a nyolcszázmillió éhező, az 1,6 milliárd rosszul táplált ember kiesése a világgazdaság vérkeringéséből, ideértve ennyi ember szürkeállományát, potenciális kreativitását, stb.? (...) Micsoda potenciális piac veszik így el, mert ez a milliárdnyi nagyságrendű embertömeg nem képes sem végső fogyasztását, sem termelőfogyasztását bővíteni?”

ságrendű embertömeg nem képes sem végső fogyasztását, sem termelőfogyasztását bővíteni? Be kell látnunk, hogy ez nagyobb pazarlás, mint hagyni gépeket, gyárakat rozsdásodni, vagy a föld méhének kincseit ki nem aknázni.

Ha nem tekintünk ennyire tág horizontra, hanem csupán saját határainkon belül nézünk szét, a fiskális restriktív politika, a nadrágszj-meghúzás éppen azért nem volt képes idáig tartós, érzé-

tekben a gazdaságot csavarként kiszolgáló ember gyakorlatára helyett: ez a 21. század első felének igazi nagy feladata, és paradox módon ezt a feladatot csakis a menedzser oldhatja meg. Ebből az is következik, hogy nem a gazdaság fölé állított politikai struktúrák adhatják a megoldást, hanem ellenkezőleg: a gazdaság autonóm mozgásterének további bővülése, de a gazdaság fogalmának, mint olyannak a kiterjesztése által.

A GAZDASÁG FOGALMÁNAK KITERJESZTÉSE

Mindezidáig a közgazdaságtan mereven elválasztotta egymástól a gazdaságot (termelést) és a fogyasztást. Ebből következett például a fiskális restriktív gyakorlata is, hiszen ha valahol megbomlik a gazdasági egyensúly, akkor nyilván a fogyasztás korlátozásával lehet a mérleget egyensúlyba billenteni.

Valójában a termelést, a gazdaságot tágabban kell értelmeznünk, bele kell vennünk a fogyasztást is, mint a humán tényező (a legfontosabb termelési tényező!) újratermelésének folyamatát, aktusát is. Vajon globális méretekben nem a legnagyobb pazarlása-e az emberiségnek a nyolcszázmillió éhező, az

kelhető egyensúlyt teremteni a gazdaságban, mert a humán tényezőt, a termelő embert degradálta, fokozta le a holt tőkével szemben.

Az a felfogás például, miszerint a Bokros-csomag 1995-ben a fogyasztás oldaláról a vállalkozói oldalra csoportosította át a jövedelmeket, és ez volt a pozitív hatása, azért hibás tehát, mert nem veszi észre, hogy ez az átcsoportosítás csupán leértékelte az embert, mint legfontosabb termelési tényezőt.

Emlékeztetnék rá, hogy az úgynevezett „létező szocializmus” történelmi csődje is visszavezethető arra, hogy egész története alatt erőszakosan megemelte a beruházási-felhalmozási rátát a fogyasztás rovására, ama tévhitből kiindulva, hogy ezzel meggyorsítja a „termelőerők fejlődését”. Holott még a marxi kategóriarendszerben is beletartozik a „termelőerők” fogalmába a termelő ember, akinek fejlődését, kibontakozását éppenséggel gátolta évtizedeken át, fogyasztásának a természetes ráta alá való szorítása. A növekedést persze meg lehetett gyorsítani egy rossz technikai bázison, nem a technikai fejlődésre alapozva, hanem az erőforrások fokozódó pazarlása mellett és árán, ami végül ezen erőforrások kimerüléséhez, majd a „létező szocializmus” bukásához vezetett.

1 Erre hívja föl a figyelmet Theodore W. Schultz, közgazdasági Nobel-emlékdíjas amerikai közgazda Beruházás az emberi tőkébe c. művében (1971., Magyarul: 1983.)

Milton Friedman (1986) tanulmánykötetében vörös fonálként végighúzódik egy lényeges gondolat: a gazdasági növekedésnek, a beruházásoknak, az inflációnak, a munkanélküliségnek, stb. létezik egy „természetes rátája”, amelyet a gazdaságpolitika erőszakosan nem képes megváltoztatni hosszú távon, illetve, ha erőszakosan megváltoztatni igyekszik, az bumerángxént üt vissza, súlyos zavarokat okozva a gazdaságban. Ha ezt a gondolatmenetet továbbvisszük, kiterjesztve a végső fogyasztás szférájára is, azt látjuk, hogy létezik a fogyasztásnak egy természetes rátája, amelyet ha az állami politika erőszakosan eltérít lefelé, tulajdonképpen megzavarja a társadalom, a gazdaság normális fejlődését, és a várt hatással éppen ellentétes eredményekre vezet.

SZÉP, ÚJ VILÁG..., HUXLEY NÉLKÜL

Bizonyítható, hogy a fejlett Nyugat a II. világháborútól az ezredfordulóig eltelt fél évszázadban többet investált a „brain”-be, a szürkeállományba, mint amennyit a termelés tárgyi feltételeibe. Az USA az 1945-ben kiadott „Leszerelt katona törvény” révén 2 240 000 leszerelt katonát irányított a felsőoktatásba, hogy ott parkoltassa őket, elkerülendő a háború utáni tömeges munkanélküliséget. Ehhez viszont jelentős beruházásokat kellett végrehajtani a felsőoktatásban, de a középfokú oktatásban is. A katonák ingyen mehettek tanulni, ehhez új campusokat kellett építeni, tanárokat felvenni, persze jó fizetésért, hogy elcsábíthassák a képzett szakembereket a termelő szférából. Ekkor alakult ki a felsőfokú tömegoktatás, amely a háború előtt az USA-ban is szűk körű elitképzés volt csupán a gazdag családok csemetéi részére. Ezt a modellt vette át aztán Nyugat-Európa és Japán is az 1950-es években. A „tudásipar” létrejöttének korában, tehát az 1950-es, 60-as években „termelődött ki” aztán az a szürkeállomány-tömeg, amely az 1970-es évektől kezdve végrehajtotta a tudományos-technikai forradalmat.

A Széchenyi István által megfogalmazott gondolat a kiművelt emberfők számának és az adott ország boldogulásának összefüggéséről globálisan is érvényes. Egy kínai mondás szerint, ha egy évre gondolsz előre, ültess rizst, ha száz évre tekintesz előre, ültess diófát, ha ezer évre, akkor alapíts iskolát.

Ez a nemzetközi menedzsment számára is megkívánandó tanács. Ma a tőke számára a sorrend

igen kézenfekvő: oda menni, ahol létezik megfelelő infrastruktúra, és rendelkezésre áll a kvalifikált munkaerő. (Ma már az olcsó bér önmagában nem elegendő vonzerő, ha viszont a kvalifikált munkaerő alacsony bérszínvonalal párosul, mint Magyarországon, akkor oda szívesen megy a külföldi tőke.) Kívánatos lenne viszont az, és el is fog jönni hamarosan az ideje, hogy a nemzetközi tőke egy potenciális piac és termelőbázis tudatos, hosszú távú kiépítése érdekében a perifériákon átfogó beruházásokba kezd a humán tőke fejlesztése érdekében. Mégpedig azért, mert számára ez hosszú távon rentábilis befektetés lesz.

A közel-perifériákon (a volt szovjet tömb országai-ban, és egyelőre ide soroljuk Magyarországot is) előbb-utóbb eltűnhet a bérkülönbség azon szintje, amely vonzóvá teszi ezt a régiót a tőke számára. A periféria olyan viszonylag már fejlettebb részein, mint Latin-Amerika, várható, hogy a nemzetközi tőke megkezdi benyomulását az oktatásügybe és az egészségügybe egyaránt, megteremtve a humán tőke fejlődésének megfelelő feltételeit. Ázsia elmaradottabb térségei, majd legvégül Afrika fölzárkóztatása zárhatja a sort pusztán jól felfogott gazdasági érdekből. (Egyelőre persze Afrika úgy tűnik, mint egy elfelejtett, „leírt” kontinens, fejlődésképtelenségével, tömeges éhínséggel, az AIDS és más kórok robbanásszerű terjedésével.)

A globális gazdasági érdek, illetve ezen érdek felismerése indíthatja el azt a szemléleti változást, amely a nemzetközi menedzsment meghatározó té-

„Egy kínai mondás szerint, ha egy évre gondolsz előre, ültess rizst, ha száz évre tekintesz előre, ültess diófát, ha ezer évre, akkor alapíts iskolát.”

nyezőinek – a cselekvési lehetőséggel rendelkező csoportoknak – a konkrét lépései révén kiemelhetik a perifériák nyomorultjait jelenlegi kilátástalan helyzetükből.

Ehhez az kell, hogy Afrika, Ázsia, Latin-Amerika nyomorgó százmillióit, nagyon szegény milliárdjait potenciális erőforrásként és piacként kezeljék a globális tőke meghatározó tényezői. A rosszul táplált, éhező tömegekben megtestesülő, ám ma még kihasználatlan szellemi és egyéb képességbeli potenciál nagyobb értéket hordoz, mint ezen régiók összes nyersanyaga és egyéb természeti erőforrásai. Amint ez a felismerés tudatosul a nemzetközi

menedzsment számára, végbemegy az emberi történelem talán legnagyobb fordulata: az emberiség globális méretekben kialakítja a *társadalomba ágyazott gazdaság* működő modelljét, amellyel fölváltja a *gazdaságba ágyazott társadalom* jelenleg élő, és egyre inkább a csőd jeleit mutató struktúráját. Ez a „szép,

„Az kell, hogy Afrika, Ázsia, Latin-Amerika nyomorgó százmillióit, nagyon szegény milliárdjait potenciális erőforrásként és piacként kezeljék a globális tőke meghatározó tényezői. A rosszul táplált, éhező tömegekben megtestesülő, ám ma még kihasználatlan szellemi és egyéb képességbeli potenciál nagyobb értéket hordoz, mint ezen régiók összes nyersanyaga és egyéb természeti erőforrásai.”

új világ” nem Huxley „szép, új világa” lenne, hanem a József Attilai szabadság szülte rend.

AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM

1815 júliusában mindenki izgatottan várta a híreket egy kis belga faluból, Waterloo-ból. Ha Napóleon győz, marad a kontinentális blokád, ami gátolja a szabad kereskedelmet. Egy bizonyos Rothschild nevű, nem túl gazdag úr minden pénzét abba fektette, hogy a csata kimenetelének hírére ő tudhassa meg először a londoni tőzsde épületében. Váltott lovakon vitték a futárok a hírt, más szakaszokon egyszerű karlengetéssel még gyorsabban haladt az információ, Calais-nál gyors vitorlás indult Dover felé, stb.

Aztán egy csapzott férfiú berohant a tőzsdepalota termébe, valamit sügött Rothschildnek, mire Rothschild távozott, ellenben ottmaradt brókere eladásra kínálta összes részvényeit. Kitért a pánik, mindenki szabadulni akart részvényeitől, estek az árak, közben egyes brókerek fölvásárolták az értékét vesztett részvényeket. Estére megjött a hír: Napóleon vereséget szenvedett, vége a kontinentális blokádnak. A részvények ára a csillagos égig szökött. De már egy bizonyos Rothschild nevű úr zsebében... Íme, az igaz tanmese az információ erejéről.

Korunkban elmondhatjuk, hogy nem az a nemzet él jobban, fejlődik gyorsabban, amelyik évről évre

nagyobb ütemben tudja növelni a megtermelt acél-, szén-, cement-, stb. millió tonnát, hanem az, amelyik több információt gyűjt össze, dolgoz föl és hasznosít az élet minél több területén egységnyi idő alatt.

Ha valaki megnézi a Dallas című amerikai szappanopera bevezető képsorait, ne felejtse el, hogy a hatalmas üveg-beton felhőkarcoló csodák, amiket lát, nem lakóépületek, nem termelőüzemek, hanem az információgyűjtés és -feldolgozás fellegvárjai. Ezen épületek légkondicionált termeiben nyakkendős urak és hölgyek a számítógépek monitorjai előtt ülve információkat búvölnek, vagy fordítva, az információk áradata bővíli őket. A termelő társadalom helyett egy pénzügyi társadalom képe vetül elénk Amerika nagy gazdasági centrumait nézve. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy termelni könnyű, eladni nehéz. Azt termelni és pontosan annyit, amennyire a piacnak az adott pillanatban szüksége van, olyan önköltséggel, amit a piac még elfogad, ez az igazi feladat.

A jövő menedzsere már nem annyira gyárak, termelőüzemek és termelők felügyelője, irányítója, mint inkább *információk* összegyűjtője, feldolgozója és alkalmazója. Ehhez nem arra van szüksége, hogy önmaga rengeteg információt hordozzon saját fejében, hanem inkább arra, hogy mindig azonnal tudja: a keresett információhoz hol fér hozzá.

Az információgyűjtés-, feldolgozás-, továbbítás legfőbb technikai eszköze a számítógép, amely egy-

„Nem az a nemzet él jobban, fejlődik gyorsabban, amelyik évről évre nagyobb ütemben tudja növelni a megtermelt acél-, szén-, cement-, stb. millió tonnát, hanem az, amelyik több információt gyűjt össze, dolgoz föl és hasznosít az élet minél több területén egységnyi idő alatt.”

re inkább összenő a hagyományos információtechnikai modulokkal, mint amilyen a telefon. Ezért a jövő, sőt már a ma menedzsere egyben számítógépes szakember is, ő maga is összenő gépével, elválaszthatatlanok egymástól. Fontosabb, sőt, sokkal fontosabb segéderő számára ez az eszköz, mint a titkárnő. Az elektronika, a mikroelektronika, a számítógép

része a menedzser irodájának, de része az autójának, nyaralójának, lakásának, azon belül a konyhájának, dolgozószobájának, stb.

Ugyanakkor ne feledjük el, hogy az az ország, az a nemzet, amelyik az információiparba fektet be, ott köti le erőforrásait, előnyben lesz azokkal a nemzetekkel, országokkal szemben, amelyek a közvetlen termelésre koncentrálnak saját forrásaikat. A gazdaság súlypontja egyre inkább a termelésről a szolgáltatások felé tolódik el. A ma képlete a következő a fejlett országokban:

1. A munkaképes korú lakosság 2–5 százaléka felfalozza élelmiszerfelesleg-tengerbe a többi 95–98%-ot és önmagát.
2. A munkaképes korú lakosság 25–30 %-a árasztja el iparcikkkel az üzletek polcát, a többi 70–75% számára, valamint önmaga számára.
3. És végül a munkaképes korú lakosság 65–70 %-a szolgálja ki a szolgáltató szférában és a szórakoztatóiparban a lakosság többi 30–35 %-át, és persze önmagát.

A szolgáltató szférában igen nehéz megmondani, hogy mennyien foglalkoznak a társadalom információigényének kielégítésével, illetve információgyűjtéssel, -feldolgozással és -továbbítással, de valószínűleg e szféra foglalkoztatottjainak több mint a fele.

SZERKEZETVÁLTÁS MAGYAR MÓDRA

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az általános nyersanyag- és energiaválság kirobbanása után drasztikus módon építették le mindenütt a tömegcél gyártást, kihelyezve azt a perifériákra. Kizárólag a minőségi acélgyártást hagyták meg, azt is magas fokon modernizálva és erőteljesen karcsúsítva. Magyarországon ezzel szemben 1993-ban, tehát már a rendszerváltás után, a régi „bevált” szocialista receptek alapján 14 óriásvállalatot kiemelt a kormány az általános piacgazdaság keretei közül és pénzügyileg szanált. Valamennyi ide tartozó vállalat a régi, szocialista ipar díszpéldánya volt, csupa konzervatív, energia- és nyersanyagfaló ágazat reprezentánsa. Közte volt két acélipari óriás: a borsodi és a dunaújvárosi. Borsodban megmentették a diósgyőri kohászatot, Ózdon ugyan fölszámolták a kohót, de megmaradt Diósgyőrré épülve az óriáshengermű.

„A ma menedzsere egyben számítógépes szakember is, ő maga is összesenő gépével, elválaszthatatlanok egymástól. Fontosabb, sőt, sokkal fontosabb segéd-erő számára ez az eszköz, mint a titkárnő.”

A Dunafer Rt., mint Magyarország legnagyobb kommersz tömegcél áru gyártó vállalata, 1993-ban szintén a pénzügyi szanálás sorsára került. 12 milliárd forint tartozását engedték el a bankok felé, vagyis az adófizető polgárok pénzén talpra állították. A hatalmas konglomerátum ettől kezdve a karcsúsodás helyett dinamikus növekedésnek indult. Jellemző, hogy 1994-ben már a magyar iparon belül a kohászat mutatta föl a legnagyobb dinamikát, mind a termelés, mind az export bővülése terén.

A Dunafer Rt elnök-vezérigazgatója 2000 tavaszán, a Pécsi Tudományegyetem 30 éves fennállása tiszteletére rendezett előadás sorozat keretében elmondta, hogy büszkén hallotta Malajziában, valamint Tajvanon, hogy e két országba ők a legnagyobb magyar exportőrök. Igaz, kissé kritikusan hozzátette: talán mégsem szerencsés olyan távolra tömegcél árut szállítani.

A kohászat részaránya a magyar ipari termelésből az 1990-es években nem csökkent, hanem stabilizálódott. Hozzá kell tenni, hogy a kohászat nem önmagában érdekes, hanem hozzá kell számítani a „vidékét” is, vagyis mindazt a konzervatív, magas energia- és nyersanyagtartalmú terméket termelő ágazatot, amely ráépül. Vagyis az egész magyar nehézipart például, amelyet a gazdasági véleményformálók újabban „húzóágazatnak” neveztek ki.

A Dunafer Rt. megmentése tehát alapvetően hozzájárult az import nyersanyagra és energiára épülő, konzervatív magyar iparszerkezet átmentéséhez, természetesen bizonyos modernizáció mellett. A Duna-

ferr Rt. esete természetesen csupán csepp a tengerben, igaz, jókora csepp... Benne tükröződik egy ország legfelső gazdasági menedzsmentjének minden ellentmondása.

Az ezredforduló után a „régii” trend tovább folytatódik. Egy kimutatás szerint 2004-ben az Európai Unió tagállamai közül Magyarországon volt a legnagyobb a gazdasági szféra állami támogatása, meghaladva az évi 800 millió eurót.

A külföldi tőke ugyan mikroszinten modernizálta a magyar gazdaság egy jelentős részét, ám makro-

szinten mindez, paradox módon, az elavult, import nyersanyag-, energia- és alkatrészigényes szerkezet konzerválását biztosította. Egy érdekes adalék ebből a szempontból: Székesfehérvár térségét még a Financial Times is a világ tíz leggyorsabban fejlődő régiója közé sorolta. Szabó (2003) szerint az ebben a térségben foglalkoztatott munkaerő több mint

„A rezgő tokájú, elhízott menedzser alakja, szivarral a szájában, hordó hassal, pezsgős poharat szorongatva, bizony már a múlté. A fitt, egészségesen lezser menedzser egyben mintát jelent a társadalom számára is, követendő példát, és ez a hatás egyre inkább vetekszik a médiasztárok, színészek, neves popénekesek tömegekre gyakorolt hatásával.”

80%-a kétkezi fizikai munkát végez, ezen belül 50% kifejezetten segédmunkát és 31–32% betanított munkát. Az itt dolgozó diplomások többsége nem a képzettségének megfelelő szintű munkakörben tevékenykedik.

A MENEDZSER ÉS A TÁRSADALMI MINTA

A menedzser felelőssége nagy. Ő ugyanis a médián keresztül nem csak kiszolgálja az igényeket, de gerjeszti is azokat, alakítja, manipulálja a fogyasztót. Ez a manipuláció nem okvetlenül pejoratíve értendő, hiszen a média befolyásolhatja a tömegeket pozitív irányban is. Ilyen például az egészséges életmód propagálása. Az USA-ban különösen hatékony volt ez a tevékenység az utóbbi két-három évtizedben, sikerült visszaszorítani a dohányzást, az alkoholizmust, a fittség az üzleti és a magánéletben a siker fontos záloga lett, soha ennyien még nem kocogtak, nem jártak kondicionáló terembe, uszodába, mint napjainkban. A megfelelő egészségi állapot, a karbantartott vérnyomás, az ideális testsúly, stb. az üzleti életben is fontos tényezővé vált. A rezgő tokájú, elhízott menedzser alakja, szivarral a szájában, hordó hassal, pezsgős poharat szorongatva, bizony már a múlté. A fitt, egészségesen lezser menedzser egyben mintát

jelent a társadalom számára is, követendő példát, és ez a hatás egyre inkább vetekszik a médiasztárok, színészek, neves popénekesek tömegekre gyakorolt hatásával.

De nem csupán az egészséges életmód, a jó kondíció jelenti az új típusú menedzser pozitív befolyását a társadalomra, hanem a szociális problémák iránti érzékenység, az általános műveltség (beleértve a természettudományokban való mindennapi jártasságot) és intelligencia, valamint a magas fokú etikai mérce is.

A jövő menedzsere – jól felfogott gazdasági érdekek szempontjából is – nyitott kell, hogy legyen a társadalmi-szociális kérdések iránt, és tudatosulnia kell számára, hogy a szegény fogyasztó a piac szűkülését jelenti a lehetőségekhez képest. A nyomor ellen gazdasági érdekből is küzdeni kell, és ki kell dolgoznia azokat a technikákat és stratégiákat, amelyek kezelni és felszámolni tudják a régi módon, a régi mentalitással le nem küzdhető szegénységet. A mintaadás a társadalom számára e téren sorsdöntő fontosságú lehet, és kell is, hogy legyen a jövőben. Ha a társadalom látja, hogy a gazdasági menedzsment érzékeny az ilyen problémák iránt, hogy csökkenteni igyekszik az ilyen feszültségeket, akkor maga is hajlandó többet áldozni erre.

„Maecenas (Augustus császár barátja) óta a kultúra és a menedzsment sorsa szorosan összefonódott. A reneszánsz idején ez a kapcsolat szinte totálissá vált, hiszen olyan óriások működhetek a kor pénzembereinek (Itáliában a Mediciek, Sforzák, Németalföldön a Fuggerek) árnyékában, mint Leonardo, Michelangelo és Raffaello. A jövő menedzserének alakja erősen közelít majd az olasz és flandriai korszak világának meghatározó figuráihoz, és ez az attitűd ugyanúgy az üzleti életben való siker előfeltétele, záloga lesz, mint az alapos közgazdasági ismeret, a jó pénzügyi, üzleti érzék.”

A művelt, intelligens, a kultúrát, sportot támogató menedzser pozitív, katalizáló hatása ugyancsak növekszik a jövőben. Maecenas (Augustus császár barátja) óta a kultúra és a menedzsment sorsa szorosan összefonódott. A reneszánsz idején ez a kapcsó

lat szinte totálissá vált, hiszen olyan óriások működ-
hettek a kor pénzembereinek (Itáliában a Mediciek,
Sforzák, Németalföldön a Fuggerek) árnyékában,
mint Leonardo, Michelangelo és Raffaello. A jövő me-
nedzserének alakja erősen közelít majd az olasz és
flandriai korszak világának meghatározó figuráihoz,
és ez az attitűd ugyanúgy az üzleti életben való *siker*
előfeltétele, záloga lesz, mint az alapos közgazdasá-
gi ismeret, a jó pénzügyi, üzleti érzék.

A menedzsernek saját jól felfogott gazdasági ér-
deke is a kultúra, a művészet támogatás és birtokba-
vétel. Az a társadalom, ahol a menedzserek művelet-
lenek, nem képes polgárokat kitermelni. Kultúrát tá-
mogatni, és kultúreberré válni egyben erkölcsi kö-
telesség is, mégpedig főként a menedzser számára
– ez az idők szava, és egyre kevésbé lesz üzletké-
pes, szalonképes gazdasági vezető az, aki művelet-
len, aki nem képes értékeket őrizni és alkotni.

Nem véletlenül foglalkozom végezetül, de nem
utolsó sorban az üzleti etika, a menedzser moráljá-
nak kérdésével. Egy társadalomban az adott korban
mindig akkor mentek jól a dolgok, amikor szoros
kapcsolat alakult ki az egyéni érvényesülés és a tár-
sadalmi modernizációban játszott szerep között. En-
nek igazságát támasztják alá az ókori görögök, vagy
a reneszánsz csillogása, illetve később az Edisonok,
Stephensonok (self-made-man) kora. Ha ez a kap-
csolat meglazult, vagy létre sem jött, akkor az egyéni
érvényesülés a rokoni-személyi
kapcsolatok szövevényében dől
el, illetve dől el ma is, aminek tör-
vénytörő velejárója a korrupció,
az általános morál hanyatlása, a
modernizáció lefékeződése. Erre
sajnos példa a mai Magyarország
is, gondoljunk csak az 1990-es
évek „sikertörténeteire”. Az elmúlt
évtizedben bizony nemigen lehe-
tett érzékelni az egyéni siker (gazdagodás, politikai
és egyéb karrier), valamint a társadalmi haladásban,
az ország jobbulásában játszott személyes szerep
közötti kapcsolatot. A pozitív szelekciós folyamatok
helyett a kontraszelekció negatív hatásait is érzékel-
hetjük.

Közhely, hogy az üzleti világ nem éppen az éthosz
magas mércéi szerint működik. De ez nem törvény-
szerűség. Ha jól működnek a társadalom mélyében
munkálkodó egészséges szelekciós mechanizmu-
sok, akkor kialakul egy írott, de inkább íratlan etikai
mérce, amelyet áthágva az illetőt maga az üzleti világ

veti ki magából. Az adott szó becsülete, a korrekt-
ség, a kiszámíthatóság záloga a hosszú távú siker-
nek ebben a közegben is. Magyarország ma még
sajnos messze van ettől a szinttől.

A jövő menedzsere a jó értelemben vett
self-made-man típusát kell, hogy megtestesítse,
aki az általános társadalmi morál által élesen kiraj-
zolt keretek között mozog, betartva az „embernek
lenni, embernek maradni” elvet, egyben ugyan-
csak példát és mintát mutatva ezzel a társadalom
tagjainak.

Úgy gondoljuk, hogy mindezek a követelmények
nem egyszerűen magasztos ideák, amelyeket meg-
fogalmazunk, és megfogalmaznak mások is, afféle
mózesi parancsként, hanem a kor, a jövő, a gazda-
ság által objektíve egyre inkább kikényszerítendő
szabályok, amelyek betartása nélkül egyre kisebb az
esélye az egyéneknek és csoportoknak a sikerre,
akár az anyagi gyarapodás, akár a szakmai és egyéb
karrier építése terén.

A jövő kontúrjainak megrajzolása mindig nehéz
feladat, nagy a melléfogás veszélye. A vázlatkészítő
hajlamos a tények, valós tendenciák helyett saját vá-
gyait előre vetíteni. Amennyire lehetett, igyekeztünk
ezt a „standard hibát” elkerülni. Ha a jövő nemzetkö-
zi menedzsmentjéről megrajzolt kép mégis túl ideali-
záltnak hatna az olvasó számára, annak oka lehet a
mai magyar valóság jelentős eltérése a *globálisan ér-*

*„A jövő menedzsere a jó értelemben vett self-made-man
típusát kell, hogy megtestesítse, aki az általános társa-
dalmi morál által élesen kirajzolt keretek között mozog,
betartva az 'embernek lenni, embernek maradni' elvet,
egyben ugyancsak példát és mintát mutatva ezzel a tár-
sadalom tagjainak.”*

telmezett mintától. Azt akartuk érzékeltetni, hogy a
nemzetközi menedzsmentre érvényes tendenciák mi-
lyenek *lehetnek*, és nem azt, hogy milyenek *lesznek*
a valóságban. Mindazonáltal a lehetséges és valószínű
tendenciák figyelmen kívül hagyása, az azokkal
szemben való haladás katasztrofálisnak bizonyulhat:
az adott társadalom hosszú távon lemaradhat a
nemzetek közötti nagy, globális modernizációs ver-
senyfutásban. Ebből a szempontból nézve az ilyes-
fajta veszélyekre való figyelmeztetés, az erre irányuló
gondolatok közzé tétele talán mégsem bizonyul fe-
leslegesnek.

A JÖVŐ MENEDZSERE

Mi fogja tehát a jövő menedzserét alapvetően jellemezni? Illetve mi kellene, hogy jellemezze?

1. Globális gondolkodás. A szűk, parciális, partikuláris szemlélet – és itt főként a gazdasági nacionalizmusra gondolunk – értelmét veszti, anakronizmusává válik. Ez nem jelenti okvetlenül a nemzeti érzés

„Az egész emberiség jövője szempontjából tehát a menedzser lesz kétségtelenül a kulcsfigura, ő lép a történelemformáló hagyományos csoportok helyébe. (...) Képes lesz-e ez a csoport a ráháruló globális feladatot maradéktalanul megoldani az emberiség jobbulására?”

mint individuálisan megélt élmény és attitűd föladását. A kultúra, melynek része a sport is, *nemzeti* marad, ha úgy tetszik. Ha a művészetet, irodalmat nézzük, azt látjuk, hogy az általános emberi az egyedi, a partikuláris, a nemzeti dimenziókon csillan át mindig, amikor nagy művészről és nagy művészetről beszélünk. A jövő nemzetközi menedzsere a gazdaságot globálisan kezeli, a kultúra viszont saját *hajszálgyökereinek* éltető forrásaiból táplálkozva létezik és fejlődik tovább. A kultúra tehát nem képes globalizálódni.

2. A jövő menedzsere objektíve mentes lesz a politikai szélsőségektől, miután e szélsőségek éppen a globalitást és a totalitást tagadják, elnyomva ezáltal az emberi szellemet. Általában véve a „menedzserközeget” nemigen fogják megzavarni a politikai felhőrégió kisebb-nagyobb viharai, változásai. Ez is hozzájárulhat a politikai szféra lecsendesedéséhez, kiszámíthatóvá válásához. A világgazdasági folyamatok egyre inkább függetlenednek a mindenkori politika szférájától, autonóm mozgásuk növekszik tehát.

3. A jövő menedzsmentjét a mainál sokkal de sokkal intenzívebb közösségi és szociális gondolkodás kell, hogy jellemezze. Ha nem így lesz, akkor a 2. pontban leírtak nem teljesülhetnek, vagyis a politikai felhőrégió lecsendesedése, a konfliktusok tompulása, kihunyása helyett azok fokozódása lesz a jellemző, ami a politikai szélsőségek feléledésének kedvez majd. Magát a *gazdaságot*, a gazdasági döntési szférát is át kell, hogy hassa egyre inkább a szociális érzékenység, és

pedig éppen a gazdaság jobb hatékonysága érdekében!

4. Az előzőekből következően a jövő nemzetközi menedzsmentjének még át kell alakítania a jelenlegi *gazdaságba ágyazott társadalmat*, mint meghatározó struktúrát, a *társadalomba ágyazott gazdasággá*. Ez egy teljesen új gazdaságfilozófiai gondolkodást igényel. Ezt a feladatot csakis a gazdasági menedzsment végezheti el, erre a politika (és a politikus) teljességgel alkalmatlan, mint ahogy ez a társadalmi lét más szereplőire (tudósok, művészek, munkások, farmerek, tanárok, orvosok, stb.) is igaz. Az egész emberiség jövője szempontjából tehát a *menedzser* lesz kétségtelenül a kulcsfigura, ő lép a történe-

lemformáló hagyományos csoportok helyébe. A modern korban, s főként a 20. században a hadvezérek, politikusok helyét egyre inkább a tudósok, mérnökök vették át (lásd: tudományos-technikai forradalom!), most viszont a menedzserek kora fog következni. Képes lesz-e ez a csoport a ráháruló globális feladatot maradéktalanul megoldani az emberiség jobbulására?

5. Csak akkor lesz képes, ha széles látókörű, művelt emberként irányítja a gazdaságot. A menedzserképzésnek tehát közelítenie kell a reneszánsz korszak humanista eszményéhez, vagyis nem szakbarbárokat, hanem a társadalmi, környezeti problémák iránt érzékeny, a művészetet, tudományt tisztelő és ismerő gazdasági vezetőket kell nevelnie és képeznie. A héraikleitoszi gondolatnak kell itt is érvényesülnie: „Tanítani nem annyit jelent, hogy megtöltünk egy üres vödört, hanem hogy fölszítunk egy tüzet”! Ehhez a jelenlegi oktatási rendszert is alaposan át kell alakítani.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ebben a tanulmányban a világgazdasági korszakváltásoknak rövid történetét mutattam be, ahogy azok a szakmák elnemzetietlenedéséhez vezettek. Más országok tapasztalataiból sikerstratégiákat idéztem, amelyek az adott országok alkalmazkodását szemléltették a globalizációs folyamatokhoz, és jól szolgálták a nemzeti stratégiák megváltoztatását. A tanulmány további része a társadalom, a gazdaság és a menedzserek egymáshoz való viszonyát tárgyalta.

Szóltam a gazdaság beágyazottságáról és ennek a folyamatnak a jövőképeiről. Felvázoltam azokat az új tendenciákat – brain-korszak, információs társadalom –, amelyekben a nemzetközi szinten tevékenykedő menedzsereknek dolgoznia kell.

HIVATKOZÁSOK

BUDAY-SÁNTHA ATTILA (2006): Környezetgazdálkodás. Dialóg Campus K.
FRIEDMAN, MILTON (1986): Infláció, munkanélküliség, monetarizmus. KJK.
GALBRAITH, JOHN KENNETH (1970): Az új ipari állam. KJK.
KORTEN, DAVID C. (1998): A tőkés társaságok viláгурalma, Kapu Kiadó, Budapest
POLLARD, SYDNEY (1996): The Development of the British Economy, 1914–1990. Chapman and Hall. London
SCHULTZ, THEODORE WILLIAMS (1983): Beruházás az emberi tőkébe. KJK.
SZABÓ CSILLA (2003): Székesfehérvár gazdasági dinamizmusa és a dinamizmus korlátai. Diplomadolgozat. PTE KTK

EGYÉB IRODALOM

BAKA JUDIT – GAZDAG LÁSZLÓ (2002): A hárompólusú világ erővonalai. Krónika – JPTE K.
BARANCSUK JÁNOS (1998): A fogyasztói többlet. JPTE K.
BOD-PÉTER ÁKOS (2004): A félig ismert és félreismert szociális piacgazdaság. Valóság, 2004/5. 1–14. o.
BUDAI ELEONÓRA (2007): A számviteli rendszer helye és szerepe változó világunkban. Ph.D dolgozat, Pécs

CSATH MAGDOLNA (2001): Kiút a globalizációs zsákutcából. Kairosz K.
CSATH MAGDOLNA (2004): A válságteremtő év. Valóság, 2004/3. 88–98. o.
CSÉFALVAY ZOLTÁN (1999): Helyünk a Nap alatt. Kairosz K.
CSEKE ZOLTÁN (2000): Mese a 3. évezredről. Kapu K.
GERGELY GYÖNGYI (2006): Is it possible to interpret the marketing channel in the practice of politics? In: Interdisciplinary Management Research II., University of Osijek, Croatia, 2006, pp.426–39.
HAJNAL KLÁRA (2006): A fenntartható fejlődés elméleti kérdései és alkalmazása a területi fejlesztésben. Ph.D dolgozat. PTE, Pécs
HERMANN IMRE (2000): Az én közgazdaságtanom. KKDSZ K.
HOÓS JÁNOS (2003): Konjunktúra-és piackutatás. Aula K.
IACOCCA, LEE (1988): Iacocca: egy menedzser élete. Gondolat K.
KAPOSI ZOLTÁN (1998, 2001): A XX. század gazdaságtörténete I-II: Dialog-Campus K.
KEYNES, JOHN MAYNARD (1965): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. KJK.
MARTIN, HANS-PETER – SCHUMANN, HARALD (2002): A globalizáció csapdája. Perfekt K.
NAGY PONGRÁC (1991): Készül a magyar gazdasági csoda? KJK.
NAGY PONGRÁC (2004): A rendszerváltás gazdaságpolitikája. Akadémiai K.
OSZADCSAJA, I.M. (1976): Keynestől a neoklasszikus szintézisig. Kossuth K.

*Gazdag László
a PTE-KTK egyetemi docense*

Marketing
M E N E D Z S M E N T

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492

E-mail: info@m-and-m.hu