

MILYEN „KÉSZEN TALÁLT” KAPCSOLATOKBÓL ÉPÜLNEK FEL A VÁLLALKOZÁSOKON BELÜLI VISZONYOK?

Magyarország gazdaságát az elmúlt évtizedekben az állami nagyvállalatok uralták, a magánvállalkozások száma csekély volt, méretük pedig kicsi. Az utóbbi két-három évben viszont gyors ütemben szaporodtak a magáncégek, bár alapítóik legtöbb esetben ma sem tudják, miként alakítsák a vállalkozáson belül a munkatársi, alkalmazotti, főnök és beosztott közötti viszonyokat, gyakran csak azt határozták el, hogy *más* legyen, mint amit volt munkahelyükön tapasztaltak. Mivel a vállalkozásnak nálunk nincs hagyománya, nem halmozódott fel tapasztalat, így a magáncégeken belüli foglalkozási viszonyok meglehetősen esetlegesen alakulnak, többnyire a volt vállalati, baráti, családi kapcsolatok adják a mintát.

Dolgozatomban arra keresek választ, hogy a vállalkozásokon belüli foglalkozási viszonyok milyen „készen talált” kapcsolatokból épülnek fel, illetve miként módosulnak e kapcsolatok a vállalat működése során. A felvetett kérdésre válaszolva igyekszem a vállalkozásokat típusokba foglalni. Mivel az elemzéshez mindössze 30–40 kis- és középvállalkozóval készült interjú szolgált szerény bázisként, a típusokat — amelyek, mint látni fogjuk, gyakran kötődnek egy-egy konkrét esethez — a további tapasztalatok jelentékenyen módosíthatják. Ily módon az osztályozás nem is tekintendő valódi, a szigorú tudományos követelményeket kielégítő típustannak, amely maradéktalanul leírná a vállalkozói szférát. A csoportosításnak inkább heurisztikus szerepet szánnék, segítségével azt igyekszem megvilágítani, hogy az önállóvá válók hogyan, milyen készen talált anyagot felhasználva építik fel vállalatukat, túljutva a múlton s egyszersmind hozzá is kapcsolódva.

A foglalkozási viszonyok rendszerezéséhez két, egymást kiegészítő szempontot találtam alkalmazhatónak.

Egyrészt tipizálhatunk aszerint, hogy a vállalkozás a máshonnan átvett kapcsolati elemeket, viszonykötegeket milyen mértékben őrzi meg, illetve a cég fejlődése mennyiben kényszeríti ki ezek újradefiniálását. Továbbá, ha újradefiniálják, ez milyen kritériumok szerint történik.

Másrészt csoportosíthatunk aszerint is, hogy honnan, milyen szférából (családi, szakmai stb.) származnak a kapcsolati elemek, viszonykötegek.

A két tipizálási elv alapján egymással nagymértékben összefüggő típusok alkothatók, így az alábbiakban e két alapelv együttes alkalmazásával képeztem csoportokat.

A) Talán a legismertebb az, hogy a megalakuló vállalkozások a korábban, főként állami vállalatoknál létrejött foglalkozási viszonyokat építik be magukba.

1. Teljes munkatársi csoportok kerülnek át a vállalkozásba. A már kialakult funkcionális munkamegosztás, alá- és fölérendeltség megmarad. A készen kapott viszonyokat gyakran nem szükséges újradefiniálni, legfeljebb csak részleteiben módosítani. Jó példája ennek egy külföldi szigetelési technikát alkalmazó kft. A vállalkozás vezetője a volt vállalatánál a nyolcvanas évek elejétől kezdődően lépésről lépésre kialakított egy, a cégen belül viszonylag nagy önállóságot élvező osztályt, amelybe olyanok kerülhettek, akik hajlandók voltak aktívan közreműködni új híd- és útszigetelési eljárások kidolgozásában, illetve ilyen típusú nyugati technológia felkutatásában, és ezeknek a hazai viszonyokhoz való adaptálásában. Az osztály jellegzetessége az volt, hogy az ide kerülés feltételeit a vállalati átlaghoz képest szigorúbb szelekciós elvek szabályozták, ugyanakkor a munkatársi kapcsolatok kevésbé voltak hierarchizáltak. Az osztályhoz a mérnökökön kívül néhány szakmunkás is tartozott, akik — alkalmanként ugyan keményebb konfliktusok árán — megszokták a nyugati technológia szigorúbb előírásainak a betartását. Ebben a folyamatban olyan foglalkozási viszonyok jöttek létre, amelyek lényegében változtatás nélkül működtethetőek voltak a vállalkozás keretei között is; nem volt szükség arra, hogy valakit elküldjenek, vagy újraszabályozzák a korábbi munkatársi kapcsolatokat vagy megváltoztassák a korábban kialakult fizetési különbségeket.

Az előbbihez sokban hasonlít egy borkombinát konyhavezetőjéből lett vállalkozó esete. Miután a vállalat tönkrement, a konyhavezető megvásárolta a cég üzemi étkezdéjét. Ezt többek között azért tehette meg, mert a rendelkezésére állt egy jó színvonalú, a magánvállalkozás szigorúbb fegyelmi feltételeit is kielégítő munkatársi együttes, ti. a konyha a hetvenes évek végétől nemcsak a vállalat alkalmazottainak az étkeztetését látta el, hanem hétvégeken lakodalmakat bonyolított, alkalmanként vadásztársaságokat szolgált ki (német és francia vendégeket is). A különmunka jó kereseti lehetőséget teremtett a konyhai dolgozóknak, ugyanakkor az üzemi étkezde szokott színvonalától mindenképpen igényesebb, minőségibb munkát kívánt meg. Az állandó hétvégi műszak pedig nagy terhet jelentett mindenki számára. A jó kereseti lehetőség lehetővé tette a konyhavezetőnek, hogy munkatársait szigorú kritériumok szerint válogassa. Mivel gyakran adódtak különlegesebb feladatok, a beosztottak a szokásosnál nagyobb önállóságot kaptak. Az előző példához hasonlóan itt is olyan munkatársi és főnök-beosztotti kapcsolatok jöttek létre, amelyek lényeges változtatás nélkül átvihetők voltak a vállalkozásba.

A fenti két esetet az jellemzi, hogy a munkahelyhez képest külső lehetőségek, illetve elvárások alakították az említett csoportok összetételét, belső viszonyait. A csoportba kerülést nem az adott gazdasági egység belső szabályozási mechanizmusai, elvárásai, érdekeltségi rendszere szabta meg, hanem valamilyen külső tényező; az egyik esetben a vállalatnál sokkal szélesebb és ettől sok ponton különböző szakmai mező gyakorolt befolyást, a másik esetben részben szakmai, részben piaci jellegű hatások érvényesültek. A vállalkozás megalakulásakor nem kellett a korábban kialakult foglalkozási viszo-

nyokat átalakítani. Persze ennek az előbb mondottak mellett az is a magyarázata, hogy az önállóvá váló csoport a korábbi tevékenységet folytatta.

2. Teljes munkatársi csoportok kerülnek át a vállalkozásba, de a korábbi munkahelyen (tipikusan: állami vállalatnál) létrejött hatalmi-hierarchikus kapcsolatokat újradefiniálják. Olyan összeszokott csoportokról van szó, amelyeknek a működésmódját, struktúráját a vállalat belső viszonyaihoz való alkalmazkodás formálta. Jellemző példája ennek a VGMK. Mint ismeretes, a vállalaton belüli vállalkozásoknak nemcsak szakmai és esetleg piaci, hanem hatalmi feltételei is voltak: célszerű volt a vállalkozásba olyan embereket is bevonni, akik a tevékenység hatalmi háttérét biztosítani tudták; például elérték, hogy a vezetés szemet hunyjon a kiugró keresetek felett, eltekintsen attól, hogy alkalmanként a főmunkaidőben a VGMK ügyeit intézzék. Ennek következtében a munkatársi viszonyokat a vállalat szakmai, hatalmi mezője strukturálta.

Ha az ily módon kialakult munkatársi csoport kezd vállalkozásba, akkor szükségessé válhat kapcsolataik átdefiníálása. Akik korábban a hatalmi háttérét adták a tevékenységnek, elveszíthetik befolyásukat, s ha a csoportban maradnak, egyszerű alkalmazotti szerepet kapnak. Jó példája ennek egy korábban tanácsi felügyelet alatt működő kis nyomda. A nyomda vezetője megvásárolta az üzemet, s mint egy személyi tulajdonos irányítja tovább a munkát. Ez teljesen új helyzetet teremtett, a tulajdonos csak a közvetlen termelőapparátust tartotta meg, azokat pedig, akik korábban hatalmi helyzetüknél fogva erős pozíciót és nagy jövedelmet élveztek a nyomda — még állami keretek között szervezett — vállalkozásaiban vagy elbocsátotta, vagy pedig alkalmazotti feladatot adott nekik.

Az önállósulás után egyébként a cég teljes kapcsolatrendszere újrastrukturálódott. A vezető korábban munkatársaival közösen döntött a megrendelés elvállalásáról, együttesen kalkulálták a várható személyes hasznokat. A közös döntésre azért volt szükség, mert senki sem volt kötelezhető a feladatok teljesítésére, mivel ezeket mindig rohammunkában végezték, gyakran a napi munka után, éjszaka, illetve szombaton és vasárnap.

A nyomda önállóvá válása után a tulajdonos megszüntette a közös döntések rendszerét, ami azt eredményezte, hogy az alkalmazottaknak nincs többé áttekintése az üzem pénzügyi helyzetéről, így — a korábbiaktól eltérően — munkabért fizet nekik, nem pedig a haszon bizonyos részét. A még állami időkben kialakult és többé-kevésbé kikristályosodott viszonyokat, amelyeket a kölcsönös bizalom, a sokoldalú — pénzügyi, technikai, ügyviteli — kooperáció hozott létre és tartott fenn éveken keresztül, a tulajdonos átdefiniálta; alkalmazotti viszonyt alakított ki helyettük. Ezzel a csoport lényegében elveszítette problémamegoldó potenciálját, ugyanakkor a viszonyok áttekinthetőkké, a beosztottak pedig könnyebben ellenőrizhetőkké váltak.

3. Az ebbe a típusba tartozó vállalkozások — az előzőektől eltérően — nem korábban már kialakult munkatársi csoportra alapozódnak. A tulajdonos olyan személyeket von be a vállalkozásba, akik nem dolgoztak együtt valamelyik vállalatnál. A korábbi munkahelyeken kialakult viszonyok hatása még ebben az esetben is rendkívül erős, befolyása akkor is jól érzékelhető, ha a vállalkozásba nem strukturált csoport

kerül, hanem egyének halmaza. Az alakuló vállalkozásokban, ahol nincs kész struktúra, a résztvevők azokat a viszonyfésélyeket igyekeznek felépíteni, amelyeket előző munkahelyeiken tapasztaltak. Gyakran megtörténik ez még olyan esetben is, amelyben a tulajdonos a munkatársi kapcsolatok fölépítését valamilyen elhatározott terv szerint szeretné kivitelezni.

Jól illusztrálja a fent mondottakat egy kereskedelmi vállalkozás, amelynek tulajdonos vezetője azelőtt a megyei pártapparátus munkatársa volt. Tulajdonosként a munkatársak viszonyát — előző munkahelyének rossz tapasztalatain okulva — kizárólag célracionális szempontok szerint igyekezett szabályozni; ennek megfelelően például az volt az egyik alapelv, hogy munkatársai bármikor és minden ceremónia nélkül bemehetnek a szobájába (akkor is, ha értekezlet van, vendégek tartózkodnak ott), ha a cég folyamatos működése ezt kívánja. Ugyanakkor az említett rendszabály gyakori, demonstratív hangsúlyozása azt a gyanút ébresztheti, hogy inkább ideologikus használatmóddal állunk szemben. A pártapparátus ideologikusan és szimbolikusan terhelt foglalkoztatási viszonyai (ahol is a főnök és beosztott viszonya nem egyszerűen a racionális munkamegosztás eredménye) termelődtek újra a vállalkozásban, persze most a piaccal, vállalkozással kapcsolatos ideológiákkal helyettesítve a régieket. A „bármikor, minden teketória nélkül bemehetsz a főnökhöz” elv nem a magánvállalat ügyvitelének mindennapi gyakorlatában termelődött ki, hanem egy olyan elvárás volt, amely a vállalkozás vezetésére vonatkozó ideológiából következett.

B) Különösen az értelmiségiek részvételével alakult vállalkozások egy része szakmai mezőben szerveződik. Ezekben a vállalkozásokban a munkatársak közötti viszony megőrizheti a szakmai jellegű kapcsolatok zsánerét. Ez történt például egy építészektől álló kft esetében. A vállalkozás fejlődése (pénzügyi stabilizálódása, széles megrendelői kör kialakulása) ellenére a szakmai hierarchiát nem váltották fel a vállalkozással kapcsolatos döntési pozíciók rendjére alapozott alá- és fölérendeltségi kapcsolatok. A kft első számú személyisége (azaz tulajdonképpeni vezetője) az a jó nevű építész maradt, aki — szakmai tekintélyénél fogva — eredetileg maga köré gyűjtötte a többieket. Annak ellenére nem történt valódi pozíció-átrendeződés, hogy a formális vezetői poszt, az ügyvezető igazgatói beosztás, más kezébe került.

Ettől valamelyest eltérnek egy műszaki szolgáltatásokra szerveződött vállalkozás foglalkozási viszonyai. Egy Pécsen működő kft részben helybeli vállalatok munkatársaiból, részben pedig a Győri Műszaki Főiskola tanáraiból szerveződött. A résztvevők egy-egy terület specialistái: hardware-szakemberek, liftvezérléssel foglalkozó műszakiak. A vállalkozáson belül a munka „ágazatok” szerinti megosztása szakmai dimenziók mentén történt, az egyes részlegek élén az „alapítók” állnak, a közöttük lévő viszonyt ugyanakkor nem strukturálták újra a munkamegosztás üzemi rendjének, illetve a piachoz való alkalmazkodás kívánalmainak megfelelően. A kapcsolat továbbra is megőrizte szakmai-kollegiális jellegét, annak ellenére, hogy a részlegek gazdasági eredményessége nem azonos.

A szakmai értékek, kapcsolati minták (kollegialitás), mint az említett vállalkozás foglalkozási viszonyainak szervező elvei, persze csak a felső vezetői szinten érvénye-

sülnek —, az egyes részlegek belső struktúrája már nem szakmai, hanem funkcionális (technológiai, üzemszervezési) szempontok szerint épül fel.

Végül még egy jellegzetes esetet említenék. Vendéglátó egységek részére gyárt egy kisvállalat belső berendezéseket. Vezetője szakmai értékek szerint strukturált üzemszervezetet igyekszik fenntartani, ennek érdekében minden olyan elemet, ami megzavarná, módosítaná ezt a struktúrát, kiiktatott az üzem mindennapi életéből. Az ellenőrzés, a ledolgozott munkaórák nyilvántartása, a bér és a jövedelemadó kiszámítása, tehát mindaz, ami adminisztratív vagy hatalmi elemeket vinne a viszonyokba, ki van küszöbölve a vállalatnál. Persze ezeket a dolgokat mégiscsak el kell végezni; ez minden dolgozónak a saját feladata. A szakmai értékek egyéb szempontok fölé rendelését elősegíti, hogy a tulajdonos saját szakmunkásképző iskolát tart fenn, amelyben a Budapesti Műszaki Egyetem(!) egyik tanára is oktat. A végzett diákok közül a legjobb kvalitásúak kapnak állást a cégnél (nem pedig a legengedelmesebbek vagy a legjobban kizsákmányolhatók).

Ebben a vállalkozásban az alkalmazotti viszonyoknak szakmai vagy kvázi-szakmai kapcsolatokká alakítását az indokolta, hogy a bútorokat igényes, ritkaságszámba menő faragásokkal látják el, amely nemcsak jól képzett szakmunkást, hanem a faragásban bizonyosfajta tehetséget is mutató egyént kíván. A vezető úgy működteti a kisszövetkezetet, mint vállalkozási alapon megszervezett fafaragó stúdiót.

C) A vállalkozásokban talán leggyakrabban azokból a kapcsolatokból építkeznek, amelyek a második gazdaságban való korábbi együttműködés során alakultak ki. A második gazdaságot a szabályozatlan munkaidő, a rugalmas —formális pozíciókhoz nem kötött — munkamegosztás jellemzi, továbbá a baráti, kollegiális és paternalisztikus elemek keveredése a kapcsolatokban. A vállalkozások most formálódó foglalkozási viszonyai talán ezt a kapcsolati típust tudja a leginkább használni, így ezt definiálják át a legkevésbé. Jó példája ennek egy Pest környéki faluban működő építési vállalkozás, amely teljes mértékben a második gazdaságban együtt dolgozók csoportjából jött létre. A faluban fiatal emberekből kőműves brigád szerveződött, akik a környék építkezéseiben rendre részt vettek. A brigádtagok olyan főmunkahelyet választottak, amely lehetővé tette a rendszeres együtt dolgozást (pl. a tűzoltóságnál vállaltak állást, ahol a hosszú műszakok miatt szabadnapjuk volt). A kőműves brigádnak az elmúlt 7—8 évben állandósultak a tagjai, kialakult egy szilárd csoportstruktúra, amely a vállalkozásban is alkalmazható volt.¹ A struktúra kialakulását a második gazdaságon kívül az is befolyásolta, hogy a brigád azonos korú és élethelyzetű emberekből szerveződött, s így a jelenlegi kapcsolatok a státus- és kortárscsoportok sajátosságaiból is megőrzött sok mindent.

Az előbbtől némileg eltérnek azok a második gazdaságban kialakult kapcsolatok, amelyek a főmunkahely foglalkozási viszonyaira „szerveződnek rá”, s egyben módosítják is ezeket a viszonyokat. Ez a típus kiegészítője az A/2. pont alatt említettnek. Ott az önállóvá válást megelőzően az állami vállalat keretei között vállalkozók (nyomdászok) viszonyait az illető vállalat hatalmi, szakmai, üzemi struktúrája és némileg a külső piaci lehetőségek együttesen alakították. Ez a viszonyrendszer óhatatlanul fel-

bomlott, amikor magántulajdonba került a nyomda. A most ismertetendő eset ettől egy döntő ponton eltérő típust reprezentál. Itt a második gazdaságban részt vevő csoportban olyan struktúra alakult ki, amely az első gazdaságban meglévő viszonyoktól függetlenül jött létre, annak ellenére, hogy a csoport tagjai egy munkahelyen dolgoztak. Sőt nem egyszerűen független egymástól a két struktúra, hanem az utóbbit az előbbi még valamelyest módosíthatja is.

Az eset a következő: egy Nyíregyháza melletti tsz-ben néhány vezető pozícióban lévő fiatalember 1975–76 körül a háztáji keretében káposztatermelésbe fogott. A termelést 2–3 év alatt hatalmas volumenűre futtatták fel, vagonszámra termelték és savanyították a káposztát. A háztájizók között sajátos együttműködés jött létre, a munkahelyi formális alá-fölérendeltségi, munkamegosztási viszonyok gentlemen's agreement kapcsolatokká alakultak át. Kölcsönösen segítették egymást a termelés megszervezésében, például a betakarítás lebonyolításában, az értékesítésben. Az így kialakult viszonyok az idő előrehaladtával aszimmetrikusakká váltak, de ez az egyensúlytalanság érdekes módon a második gazdaságban elért pozícióhoz kötődött, és csak részben vagy egyáltalán nem kapcsolódott a tsz státuszhierarchiájához. Az aszimmetrikus viszonyok leginkább a „patrónus–kliensi” fogalom párral jellemezhetők.

A kilencvenes évek elején a háztájizásban résztvevők mindegyike önálló vállalkozásba kezdett. A cégek között kialakult kapcsolatok lényegében az előbb ismertetett viszonyokra épültek rá. A háztájizásban leginkább tőkeerős, legnagyobb befolyással rendelkező ágazatvezető szakmai, pénzületi segítséget, ötleteket adott a többieknek vállalkozás alapításhoz. Például egyéb üzletei mellett autószalont nyitott, amelynek vezetőjévé egyik volt háztájizó kliensét tette. Ez utóbbi önállósult a későbbiek során (fuvarozási vállalatot nyitott), de továbbra is rengeteg szállal kapcsolódik patrónusához. Lekötelezettségét például azzal fejezte ki, hogy patrónusa anyósát saját vállalatában foglalkoztatja. A sor lefelé folytatódik: a fuvarozási vállalkozó unokahugát segítette tőkével, hogy kft-t alapítson, illetve ha elkészül a szállítási cég új „irodaháza”, a kft is ide költözhét.

A második gazdasággal kapcsolatban végül még egy viszonyfésélyt érdemes megemlíteni. A második gazdaságban résztvevők itteni előnyeiket gyakran a főmunkahely rovására szerezték; munkahelyük anyagait, eszközeit, magát a munkaidőt használták fel — az esetek nagy részében a főnökeik tudtával és hallgatólagos beleegyezésével. A hallgatólagos beleegyezés intézményesült, s beépült a foglalkozási viszonyokba, megbontva ennek formális, racionális jellegét. Az így kialakult viszonyfésély a vállalkozásokban is reprodukálódhat. A tulajdonosok egy része eleve él a gyanúval, hogy beosztottai saját zsebükre is dolgoznak. Egyesek ezt szigorúbb ellenőrzéssel, gyakori elszámoltatással igyekeznek megelőzni, mások viszont megpróbálják beépíteni a vállalkozásba. Az egyik vállalkozás vezetője szerint minden beosztottja arra törekszik, hogy összegyűjtsön egy kis tőkét, hogy saját üzlete lehessen. Felfogása szerint az a legjobb mód, ha hagyjuk gazdagodni, majd pedig tulajdonossá válni a beosztottakat, de a cégen belül.

D) Különösen kisebb településeken jellegzetes, hogy a kft-k, kisszövetkezetek vezetői szinte változtatás nélkül beemelik a vállalkozásba és felhasználják az adott faluban, kisvárosban készen talált viszonyokat. A vállalkozó az együtt dolgozók viszonyát nem strukturálja újra munkamegosztási, szakmai, szempontok szerint, hanem meghagyja a kisebb településen már korábban kialakult és respektált kapcsolati típusokat; felhasználhatja ezeket a viszonyokat a fegyelem megtartására, a teljesítmény ellenőrzésére — röviden: a kistelepülések közösségi kontrollját aknázzák ki.

A „falusi viszonyok” használatmódját példázza az alábbi eset.

Egy tulajdonos Pestről vidékre telepítette a varrodáját, mert a fővárosi telephelyen nem tudta a fegyelmet megszilárdítani, mint mondta: „a pesti varrólányoknak túl nagy a szája”. A vidéki műhelyben viszont a faluban egyébként is érvényben lévő tekintélyviszonyok dominálnak, ennek alapján organizálják a munkát. A termelést olyan helybeli varrónő irányítja, aki tekintélyét nem ebben a vállalkozásban, hanem korábban a faluban szerezte, itt csak használja. A varrónőknek a vezetőhöz és egymáshoz való viszonya nem alakult át a munkamegosztási, technológiai elveknek megfelelően, hanem megmaradt az a struktúra, ami a településen egyébként is volt.

A településen létező társadalmi viszonyok vállalkozásba illesztésének különös formájával találkoztam egy Gödöllő környéki községben. Az itteni vállalkozók igyekeznek maximálisan kiaknázni a falusi, etnikai szempontból is megerősített azonosságtudatot, szolidaritást, a szorgalmat és megbízhatóságot. Igénybe veszik a kész, működőképes szolidaritási és bizalmi hálózatot, amelybe pénzt, anyagokat, munkát tudnak áramoltatni. Például az egyik vállalkozó úgy teljesített egy nagy volumenű asztalos munkát igénylő megrendelést, hogy a faluban az asztalosok között meglévő kooperációt felhasználva oldotta meg az anyagok elosztását, tárolását, részint a forgótőke egy részének az előteremtését, a minőségellenőrzést, a felmerülő szakmai problémák megoldását stb.²

Ez a forma annyiban különbözik az előzőekben ismertetettől, hogy a vállalkozók nemcsak felhasználják a készen talált kapcsolatokat, hanem ösztönzik e kapcsolatok ápolását, erősítését. Például nagyban hozzájárulnak annak az ideológiának a termeléséhez, hogy az illető faluban élő emberek a szomszédos települések lakóinál szorgalmasabbak, megbízhatóbbak, jobb szakemberek és kooperációra képesebbek. (Ez sokban emlékeztet a nagyvállalatok gyakorlatára: ismeretes, hogy a vállalatok sokat tesznek az alkalmazottaiknak a céggel való azonosulása érdekében. Példánkban a faluval való identitást igyekeznek a vállalkozók erősíteni, s ezt erőforrásként felhasználni.)

E) Ha egy nagyvállalat elég hosszú ideje működik valamely városban vagy kisebb településen, akkor bizonyos mértékig újrastrukturálja az ott készen talált viszonyokat. A szomszédsági, rokonsági hálók mellett, amelyek a kapcsolatok tartós szerkezetét adják, megjelenik a nagyvállalat mint struktúraképző. Ez történt például Székesfehérváron a Videoton esetében.³ A nagyvállalat megszűnt, számtalan kft-re tagolódott szét, viszont fennmarad a viszonyoknak egy hatalmas tömege, amelyet egykor e vállalat hozott létre. Az emberek még ma is e viszonyok segítségével cserélnek információt, a vállalkozók ebben a kapcsolatrendszerben keresik a lehetséges alkalmazottakat, piaci partnereket. Ezek a viszonyok nehezen definiálhatók, leginkább a településeken ki-

alakult kapcsolatokkal homológok, bár bizonytalanabb, képlékenyebb viszonytípusok: például hiányzik belőlük az előbbiekre jellemző világos tagoltság, illetve a folytonosság, mivel a nagyvállalat felbomlásával a kapcsolatháló felszakadozott, és csak viszonyelemek maradtak meg. Ugyanakkor ez a network, felszakadozottsága ellenére, továbbra is a bizalom-, információ- és szívességcseré egyik leglátványosabb kerete. A feltöredezett kapcsolathálóból épségben maradnak bizonyos viszonyelemek. A nagyvállalat különböző szintű vezetői, ha önállósodnak, akkor vállalkozásukat ezekből a viszonyelemekből építhetik fel, beviszik az új vállalatba például a korábbi főnök-beosztott kapcsolatot, ennek minden tartalmi és stílusbeli sajátosságát. (Ez az eset sok szempontból megfelel az A/3. részben leírt típusnak.)

A fent ismertetett körülmények között gyakran előfordul, hogy az önállóvá váló személy nem a közvetlen munkatársai közül verbuválja alkalmazottait (például azért, mert vállalkozása nem a korábbi munkájára épül), hanem a volt nagyvállalat révén kialakult kapcsolatháló segítségével választja ki a megfelelőnek tartott beosztottait. Ebben az esetben a kapcsolatokat gyakran újra kell definiálni.

F) Az egyik leggyakoribb kész viszony, amit a vállalkozásokba illesztnek, a rokonsági és a családi kapcsolatok.

1. A vállalkozások egy részénél a családi és az üzleti szféra között nincs világos határvonal. A családi és a gazdasági szerepek, feladatok összemosódnak. Pontosabban létezik munkamegosztás, de véletlenszerű, hogy egy-egy éppen adódó feladatot ki végez el; a gyerekek felügyelete, a háztartási munka, az anyagbeszerzés, a késztermékek megrendelőhöz szállítása arra hárul, aki történetesen ráér. A tapasztalatok szerint a nagyszülők foglalkoznak legtöbbször a gyerekekkel, de ha a szükség úgy kívánja, segítenek a rakodásban, üzeneteket vesznek fel, elintézik az éppen adódó ügyeket. A családi kapcsolatok rugalmasságát maximálisan kihasználják; csúscmunkák idején van elegendő munkaerő, pangóbb időszakokban viszont nem kell elküldeni senkit.

Megfigyeléseim azt mutatják, hogy az induló vállalkozások nemegyszer destruktúrálják a korábban kialakult és megváltoztathatatlanak tűnő családi munkamegosztási viszonyokat. Az évek óta a házimunkától magukat távol tartó férfiak minden további nélkül mosogatnak, vigyáznak a gyerekekre, ha a helyzet éppen azt kívánja. A családi munkaerő rugalmassága tehát azt jelenti, hogy a nemek és részben a kor szerinti hagyományos, merevebb munkamegosztási viszonyokon, legalábbis a vállalkozások egy részében, a résztvevők túlteszik magukat.

2. A következő lépcső, ha a vállalkozásban a szerepeket világosan definiálják, disztíngválnak a gazdasági és a családi szerepek között. A családi viszonyok hatása még ebben az esetben is érvényesülhet. Az interjúkból megpróbáltam adatokat gyűjteni arra, hogy a férj és a feleség közötti családon belüli (dominancia) viszony miképpen befolyásolja a szereposztást a vállalkozásban.

Talán a leggyakoribb az, ha a férj családon belüli dominanciája a vállalkozáson belül is megjelenik. A feleség ezekben az esetekben „kiszegítőnek” minősített munkát végez; például megcsinálja a „papírmunkát”, vagy ellátja a házigazda teendőket a vállalkozás

tulajdonosi értekezletein. Ezekben a szerepekben az a közös, hogy a feleség nem vesz részt a döntési folyamatokban.

Találkoztam olyan esettel, ahol a feleség önálló vállalkozásba kezdett, hogy függetlenítse magát a férjétől, a férj viszont ezt minden eszközzel igyekezett megakadályozni, mivel azt szerette volna, ha felesége az ő vállalkozásában, neki alárendelten dolgozik, ezzel erősítve meg a családon belüli nem túl stabil helyzetét.

Előfordul, hogy a feleség dominálja a családi életet, és ez az aszimmetria megjelenik magán a vállalkozáson belül is. Az egyik vállalkozó asztalos felesége nem vesz részt az üzlet „mindennapjaiban”, de a bevételeket ellenőrzi, s a nagyobb beruházásokról, illetve jelentősebb befektetéseket igénylő vállalkozásokról lényegében ő dönt. A döntéseit a háztartás és nem az üzlet igényei szerint hozza meg.

A feleség családon belüli domináns helyzete megjelenhet magán a vállalkozáson belüli foglalkozási viszonyban is, ebben az esetben a férj lényegében alkalmazotti státuszt tölt be.

Végül találkoztam olyan esettel, ahol férj és feleség együtt vállalkozott, a fontosabb döntéseket is együtt hozták. A feleség ugyanakkor mérséklő, a kockázatosabb lépésektől visszatartó szerepet játszott. Itt a családi és a gazdasági szerepek világosan el voltak egymástól határolva, s mégis, bizonyos pontokon, például kritikusabb döntéseknél a racionális gazdasági kapcsolatokat családi elemek színezték.

Összefoglalóan elmondható, hogy azokban az esetekben, amelyekben a vállalkozás és a háztartás nem válik szét, a vállalkozáson belüli viszonyok, döntési folyamatok leképezik a családi dominancia-viszonyokat.

3. Külön csoportba sorolhatóak azok az esetek, ha a család tagjai egy kész, korábban kialakult foglalkozási viszonyokkal jellemezhető vállalkozásba lépnek be. Ebben a helyzetben a kapcsolatok újradefiniálása a tipikus. Jellemző példája ennek az a vállalkozás, amely a nyolcvanas évek elején alakult, s az évtized második felére már egy tucat alkalmazottal dolgozott. A vállalkozás vezetője ekkor a feleségét is fölvette, de a foglalkozási viszony a már kialakult kapcsolatok mintáját követte, a feleség épp olyan „egyszerű” alkalmazottja volt a cégnek, mint a többi asszony.

A családi, rokonsági kapcsolatoknak a vállalkozásokba való bevétele számtalan előnye mellett sok problémával is jár. A nehézségek leginkább abból származnak, hogy a családi viszonyok nem könnyen alakíthatók át racionális munkamegosztási kapcsolatokká. A rokoni kapcsolatoknak a vállalkozásba való bevitelével járó problémákat csak az tudja megoldani, aki a különmemű — a családi és a racionális gazdasági — munkamegosztási viszonyokat egyneműsíteni tudja, például úgy, hogy paternalisztikus kapcsolatban „egyesíti” őket. Ez a megoldást illusztrálhatja egy fakeskerdéssel és fafeldolgozással foglalkozó vállalkozó, aki bátyjait és ezek fiait, valamint a sógorokat alkalmazta cégénél. Ha úgyis sok pénzt kell munkabérre kifizetni, akkor az ember elsősorban a rokonait segítse ezzel — mondta. A segítség fejében viszont feltétlen engedelmességet és fegyelmet kívánt.

Befejezésül a foglalkozási viszonyokkal kapcsolatban még egy megjegyzést tennék. A vállalkozóvá válást orientáció-váltás, a korábbi kapcsolatok átértékelése kíséri a legtöbb esetben. Az önállók a vállalkozás szükségletei szerint újraértékelik a családi, baráti, volt munkatársi kapcsolataikat, s ezekből a korábban jelentéktelenek fontosságra tehetnek szert, más, addig jelentős kapcsolatok pedig elhalványodhatnak. Az újraértékelés részben olyan kapcsolatok jelentőségét növeli, amelyek a vállalkozásba beilleszthetők.

Jegyzetek

¹ Lásd erről Kuczi Tibor—Makó Csaba: Egy lehetséges magyar ipari övezet csírája? *Társadalomkutatás*, megjelenés alatt.

² Lásd ugyanott.

³ Leveleki Magdolna: Ahogy bomlott fel a Videoton, úgy jöttek egyre többen... 1992. (Kézirat)