

ANGYAL Ádám

A VÁLLALATI KORMÁNYZÁS GYAKORLATA

A fogalom értelmezését követően a szerző a vállalaton belüli hatalmi játékok témakörét elemzi. Foglalkozik a kormányzás eszközeivel/fegyvereivel, a kormányzó személyek kiválasztásával. Mintegy tízéves hazai gyakorlatra alapozva kitér a kormányzásnak mint társaságirányításnak a trükkjeire, várható fejlődésére.

Corporate governance – vállalati kormányzás vagy társaságirányítás. Ez a fogalom a kilencvenes években robbant be a vezetési szakirodalomba, noha már több mint százötven éve ismert a gazdasági szervezetek irányításában. Azt, hogy a kormányzás fogalom használatának divatba jötte előtt is fontosnak tartották a vezetés ezen problémáinak elemzését, a legpregnansabban Mintzberg munkái igazolják. Egyik alapvető könyvét a szervezeten belüli hatalmi viszonyoknak szenteli,¹ és mindmáig ez a vállalati kormányzás legalaposabb leírása. Azt a szót azonban, hogy kormányzás, nem is említi.² Amióta csak társas vállalkozások, üzleti társaságok léteznek, legyenek azok tőketársulások, munkatársulások, személyi vagy intézményi társulások, az a szokás, és az a jogrend is, hogy az irányítás egyes szerepeit meghatározott csoportok/testületek *közösen* gyakorolják.

A kormányzás mint *társult vezetés* az államéletből került át az üzleti életbe, jellegzetes módszerei, megoldásai a demokráciában fejlődtek ki, és onnan szivárogtak át a gazdálkodó szervezetekbe, bár kormányzási megoldásokat lehet tapasztalni a történelmi egyházak, a hadseregek és a monarchiák tanulmányozása során is. A kormányzás történetét tanulmányozva arra a következtetésre lehet jutni, hogy ahol a hatalom, a befolyás nem egy, hanem több szereplő tulajdonában van, ott valamilyen kormányzó módszer alakult ki arra, hogy a több résztvevő és érdekelt miként tud *közös akaratra jutni*. Annak a szüksége, hogy legyen közös elhatározás,

arra vezethető vissza, hogy ennek hiányában torzskodások, csatározások révén minden résztvevő el akarta érni, hogy az ő egyszemélyi akaratát kényszerítse a többiekre. Erről pedig bebizonyosodott, hogy tartósan nem oldható meg, sőt az egyszemélyi hatalomgyakorlás általában kevésbé eredményes, mint a közös megoldások. A probléma mélyén a versengés és győzelem, avagy az együttműködés és megállapodás dichotómiája húzódik, és az emberiség tapasztalatai szerint e második problémakezelő módszer a hatékonyabb.

A vállalatok – szélesebb és szakszerűbb megfogalmazásban: a gazdasági szervezetek – irányítása, vezetése a jogrend és a kialakult szokások szerint alapvetően kétféle lehet a mi megközelítésünkben. Az egyik az az eset, amikor a hatalmat, azaz az ezt megtestesítő döntési jogosítványokat egy felelős személy birtokolja. Ez az eset akkor állhat elő, ha nincs más olyan hatalmi szereplő, pl. tulajdonos, aki erre igényt tartana. Az egyszemélyi vezetés eredendően az egytulajdonosú vállalatok sajátja, bár praktikus megfontolásokból vagy a jogi forma következtében ezekben is alkalmaznak vezető testületeket. Ahol azonban több hatalmi szereplő van, ott általában eleve olyan vállalkozási formát alkalmaznak, amelyik társult vezetést követel meg. A társult vezetést tehát úgy foghatjuk fel, mint a gazdasági szervezetek irányításának általában jellemző formáját, megoldását. Ez a megállapítás még akkor is igaz, ha a valóságban a társult vállalatok vezetése esetenként nem a kormányzó testületek, hanem csak egy személy elhatározásaitól függ.

A vállalati kormányzás lehetséges szakirodalmi értelmezései

Az egyik meghatározás szerint³ az igazgatóság, a részvényesek, a menedzsment, a közhatalom, a felügyelvek és minden más, a működésben érdekelt személy és szervezet viszonyát lehet társaságirányításnak nevezni. Ehhez elég közel áll az a Peter Druckernek tulajdonított meghatározás,⁴ mely szerint a vállalati kormányzás nem más, mint létrehozni és betartani azokat az elveket és szabályokat, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik a vállalat nevében járnak el.

Egy további közelítés szerint⁵ a vállalatirányítás az a szervezeti megoldás, melynek segítségével a vállalat a beruházóinak (pontosabban: befektetőinek – A. Á.) érdekeit képviseli és szolgálja. Hasonló alapon áll az a meghatározás is,⁶ amely szerint a vállalati kormányzás az a rendszer, amely lehetővé teszi a társaságok vezetését és szabályozását. Említést érdemel még az a közelítés is,⁷ mely szerint minden országban és minden korban a vállalati kormányzást úgy határozták meg, mint azoknak a szabályoknak az összességét, amelyek lehetővé tették a vállalatok életének felügyeletét.

Mások szerint⁸ a vállalati kormányzás a hatalom újraosztása a vállalatban belül. Hatalmon többnyire az irányító és ellenőrző hatalmat értik.

Vannak prakticista megközelítések is. Egyesek szerint⁹ pl. a társaságirányítás az eszközök portfóliójának aktív kezelése, amikor mind a részvényesek, mind a menedzserek jól járnak. Mások a tulajdonosi célokra való megfelelést értik társaságirányítás alatt.

Ha a vállalati kormányzás fogalmát a klasszikus definíciós szabályok szerint a vezetés fogalmi rendszeréből akarjuk levezetni, akkor a *genus proximus* a társult vezetés (a magyar jogrend a testület szót használja), a *differentia specifica* pedig a megosztott hatalom és együttműködés. A vállalati kormányzás ezek szerint olyan társult vezetés, amelyben a hatalom gyakorlását társult formában, egyes személyeket és csoportokat (testületeket) illetően megosztottan, együttműködésükre alapozva alakították ki.

Mindezen meghatározások nyomán a vállalati kormányzást az alábbi fogalmakkal lehet jellemezni:

- az érdekeltek (stakeholder) egymáshoz való viszonya,
- speciális szervezeti megoldás,
- a vállalati élet szabályozása,
- a vállalatban belüli hatalom kiosztása,
- társult vezetés,
- megosztott hatalom,
- együttműködés a szereplők között.

Vállalaton belüli hatalmi játékok

Akár a vállalati kormányzás meghatározásából, akár a mindennapi üzleti tapasztalatokból indulunk ki, általában azzal kerülünk szembe, hogy ki is a vezető, ki parancsol a vállalatnál. Ez a megközelítés arra a helyzetre utal, hogy az emberek szeretik tudni, *ki dönti el a dolgokat*, kire kell hallgatni, kivel kell tárgyalni. Ha ezt nem látják tisztán, vagy olyan bizonytalan válaszokat kapnak, hogy „majd a bizottság megtárgyalja“, akkor egyrészt elégedetlenek, másrészt az az érzésük, hogy nincsenek rendben a dolgok. A köztudatban a vezetés, az irányítás meghatározott személyhez kötődik. Még a demokratikus, parlamentáris tapasztalatok is azt mutatják, hogy vezetőnek tekinthető az az erős egyéniség, aki bár formális procedúrákon keresztül, de érvényesíteni tudja elképzeléseit. Az üzleti világban is hasonló a helyzet: azt keresik, ki a dudás a csárdában.

A vállalati kormányzás azonban éppen arról szól, hogy nem egy meghatározott személy, hanem többek közösen rendelkeznek a hatalommal, és pedig szervezett keretek, azaz testületek játékszabályainak keretei közt. Hiába is alakul ez így, az emberek mégis úgy vélik, van egy meghatározó személyiség, a primás, aki képviseli a vezetést, és mellette vannak még más zenekari tagok, akik alájátszanak vagy éppen belekontárkodnak. Ennek a közvélekedésnek az alapját éppen maguk a vezetők teremtik meg.

Az egyén és a testület viszonya

A gazdasági szervezetek eredetileg nem társult nagyobb szervezetek voltak, hanem kis családi vállalkozások. Az eredeti helyzetben elfogadott volt az, hogy a vállalkozás vezetője, tulajdonosa a családfő, és hatalmát csak az korlátozza, hogy ő maga mennyire engedte meg beleszólni dolgaiba pl. feleségét, gyermekeit vagy barátait. Ez tűnik tehát a tradicionális, természetes hatalmi viszony, amikor egy vezető uralja a vállalkozást, övé minden hatalom, azaz döntési jogosítvány, és csak annyit enged át másoknak, amennyit jónak lát. Ez a természetes vezetői érzés átszállt azokra az időkre és helyzetekre is, amikor már nem az egyedüli tulajdonos vagy családfő státusa állt fenn. Az emberek akkor is azt gondolták, hogy a vezetés, a hatalomgyakorlás személyekhez kell, hogy kötődjék. Ezt látták egyébként a katonaságnál, az egyházaknál, az államéletben, tehát mindenütt, ahol bonyolultabb és nagy szervezetek működtek.

Maga a vezetéstudomány is azon az elven állt, hogy a vezetés, miután a tulajdonosi és a menedzseri funkciók sokáig nem váltak szét,¹⁰ természetesen a család vagy éppenséggel a családfő szerepe. Elég soká, az ügynök és megbízója elmélet¹¹ kialakulásáig, a tulajdonos és a vezető szétválásáig nem is foglalkoztak tehát azzal, hogy a vezetői munkát ki is gyakorolja. Arról aztán végképp kevés szó esett, hogy ez a vezető nem csak maga, egyedül vezethet, hanem ezt a szerepet másokkal is meg lehet, sőt meg kell osztania. A csoportok problémája elsősorban mint hatáskör- és munkamegosztási, kooperációs és koordinációs kérdés merült fel, és nem arról volt szó, hogy maga a vezetés társult, önmagában is több személy között megosztható (és nem leosztható) szerep. A csoportok szerepét tárgyaló vezetési irodalom¹² általában nem is mint a vezetési struktúra részét tekinti a csoportokat, hanem mint speciális feladatokkal megbízott embereket. A testületi vezetés fogalmi körét a politikai intézményrendszer részeként szokás használni elsősorban a kilencvenes évek előtti struktúrák jellemzésekor. Történt ez annak ellenére, hogy az üzleti gyakorlatban már vagy másfél évszázada léteznek igazgatóságok, közgyűlések és más területek, és a vállalatok vezetői kénytelenek voltak együtt élni ezekkel a csoportokkal.

A legjellegzetesebb feszültség a vállalati munkaszervezet első számú vezetője, a hazai szóhasználat szerint a vezérigazgató és a hatalmat gyakorló más területek és azok kulcsemberei, mint pl. a főtulajdonos vagy az igazgatóság külső (nem alkalmazotti) tagjai közt alakult ki. A japán és a francia példák még ma is azt mutatják, hogy a társasági munakszervezet első embere, az elnök (president) vagy az elnök-vezérigazgató (P. -D. G.) az igazgatóságot egyrészt afféle szombati asztaltársaságnak vagy golfklubnak fogta fel, ahol kedélyesen lehet csevegni, be lehet vonni a barátokat egy kis kártyacsatába, másrészt ezek fogják jóváhagyni mindazt, amit ő kínált. Ez a viszony azt mutatja, hogy bár a vezérigazgató formálisan meg kell, hogy ossza hatalmát pl. az igazgatósággal, de a gyakorlatban azt maga tartja a kezében. Más országokban ez a viszony nem érhető ennyire nyilván tetten, de a vezetőkkel folytatott interjúkban azért felismerhető.

Manapság ez a probléma úgy jelenik meg, hogy miként osztják el és hogyan gyakorolják a döntési hatásköröket a kormányzó testületek és a munkaszervezetek vezetői (azaz a vezérigazgató) között. A vezérigazgatók igyekeznek a hatalmat magukhoz vonni, amit két jelenségben lehet jól érzékelni:

- ▶ a vállalati hatásköri, döntési táblák, szabályzatok lényegesen több döntési jogosítványt adnak a vezérigazgatóknak, mint a testületeknek, és ezek jellegüket tekintve is hatékonyabbak, mint pl. az igazgatósági lehetőségek;
- ▶ másrészt ha megvizsgáljuk a társaságok alapító okiratait, akkor az tapasztalható, hogy az esetek jelentős részében a kormányzó testületek, pl. közgyűlés vagy igazgatóság hatáskörébe csak azok a témák tartoznak, amiket a törvény oda rendel és semmi több.

A formális hatáskör-megosztás persze nem azonos a hatalomgyakorlással, mert – mint erre később kitérünk – a testületi szerepeken belül is érvényesíthető a vezérigazgatói akarat. Maga az a tény, hogy az igazgatóságok csak a „kötelező minimum” szerepet töltik be, arra is visszavezethető, hogy az igazgatóság tagjai „hajlamosak” a felelősség elhárítására, és ennek egyik módja, ha kevés dologban kell dönteniük.

A vezérigazgatói hatalom érvényesülését szolgálja az is, hogy a hazai társasági jog meghatározott esetekben azt is lehetővé teszi, hogy egyrészt igazgatóság ne is alakuljon, hanem vezérigazgató gyakoroljon minden igazgatósági hatalmat, másrészt arra is lehetőség van, hogy az igazgatóságot – német mintára – ne a tulajdonosok, hanem a felügyelő bizottság nevezze ki, ezzel mintegy súlytalanabbá téve ezt a testületet.

A harc tehát, hogy kié legyen a hatalom annak ellenére nem zárult le, hogy a formális jog szerint a hatalmat a tulajdonosok és az igazgatóság kapja, a vezérigazgató pl. nem is olyan funkció, amelyet egyáltalán létre kell hozni. Ennek ellenére a munkaszervezetek vezetői, nem kis mértékben a köztudatban meglevő vezetői elvárások miatt is, no meg a természetesnek tartott vezetői szerepelvárás okán többnyire nagyobb hatalmat gyűrnek maguk alá, mint azt a tulajdonosok akarnák, vagy mint az logikusnak tűnne.

A vezérigazgatói hatalom érvényesülésének egy másik megfigyelhető tendenciája az ún. menedzserkapitalizmus felé irányuló elmozdulás. Ez azt jelenti, hogy a klasszikusnak tekinthető tulajdonos és vezető szerepek kezdenek összemosódní, és pedig oly módon, hogy a vezetők egyre tekintélyesebb tulajdoni pozíciókat is szereznek. Ez a folyamat több évtizede tart, elsőként több, mint harminc évvel ezelőtt hívták fel a kutatók a figyelmet erre, és ma Magyarországon is sok jel mutat ebbe az irányba. A tulajdonosi pozíciókkal is rendelkező vezetők befolyása, hatalma természetesen nagyobb, mint a csak tulajdonosi jogosítványok birtokosainak. Azok a vezetők egyébként, akik megszerzik a tulajdonosi ellen-

őrzést, gyakran maguk is kivonulnak az operatív irányításból, azt bizalmasaikra hagyják, és maguk a birodalomépítésbe, az uralkodásba lépnek át többnyire elnöki címekkel. Ezek a vezetők operatív, azaz munkaszervezeti közvetlen irányítást nem vagy nem közvetlenül gyakorolnak, azaz közel állnak a klasszikus tulajdonosi szerephez. Ez csak tovább erősíti a tényleges, akár tulajdonos, akár tulajdon nélküli vezérigazgatók pozícióit.

A hatalmi viszonyok oldaláról értékelve a vállalati kormányzást tehát azt lehet mondani, hogy bár a szabályok a testületek, csoportok munkáját a munkaszervezet fölé emelik, a gyakorlatban a tényleges vállalati, operatív vezetők, a vezérigazgatók befolyása a tényleges eseményekre nagyobb, mint az jogállásukból egyébként következne.

A testületi munka természete

A vállalati kormányzás egyik sajátossága az, hogy a hatalmat csoportok, testületek gyakorolják. Az előbbiekben bemutattuk, hogy ez csak korlátozottan igaz, mert pl. a munkaszervezeti egyszemélyi vezetők, a vezérigazgatók hatalma ezáltal nem tűnt el, sőt ügyeskedéseik révén általában nagyobb is, mint amit a társasági jog ennek a felelős vezetőnek szentel. Mindazonáltal a testületek gyakorolják az érdemi hatalmi jogosítványok jelentős részét, és annyit engednek át azokból a munkaszervezeteknek, amennyit akarnak és amennyit azok ki tudnak harcolni. Ebben az értelemben a testületek, a csoportok a vállalatiirányítás kulcsszereplői. Ez még akkor is igaz, ha ezek a csoportok lehetnek nagyon kicsik, sőt akár egyszemélyesek is (pl. egytulajdonosú vállalat közgyűlése).

A csoportos döntések természete eltér az egyéni hozottakétól. Néhány jellegzetességét a következő táblázat szemlélteti.¹³

Az összevetésből kitűnik, hogy a csoportos, azaz testületi döntés az egyéni döntésekhez viszonyítva rendelkezik előnyös és hátrányos tulajdonságokkal is. Ezért

nem lehet azt állítani, hogy a testület hatékonyabb, mint az egyén, helyesebb úgy fogalmazni, hogy más jellemzői vannak.

A csoportok döntéseit illetően érdemes még néhány tapasztalatra rámutatni.¹⁴ A csoportok – a logikusnak vélt helyzettel ellentétben – általában szélsőségesebben döntenek, mint az egyének. Kísérleti szociálpszichológiai vizsgálatok igazolják, hogy csoportban az emberek vagy óvatosabbak, vagy merészebbek, mint egyénileg. Ez látványosan ellentétben áll a fentebb megfogalmazott érénnyel, miszerint az emberek csoportban körültekintőbbek az egyéneknél. A tapasztalat összefügg azzal, hogy a csoporttagok egymást *gerjesztik*, azaz ha eluralkodik a csoporton belül valamely vélemény, akkor az még azokat is magával sodorja, akik egyébként ennek nem lettek volna hívei. A csoportok az óvatos fenntartásokat hajlamosak átlépni.

A csoportokról azt is tudni lehet, hogy kevésbé tanulékonyak elsősorban a saját hívas döntéseikből, mint az egyének. A csoportokban működnek elhárító mechanizmusok, amelyek a hibás lépéseket külső okokra vezetik vissza, nem pedig a helytelen konszenzusra. Tipikusan ilyen hatás a „mundér becsületének“ a védelme, amikor a csoport annak ellenére kiáll valamely elhatározása mellett, hogy az nyilvánvalóan hibás. A dolog mélyén a kollektív, testületi tekintély fontosságának hibás felértékelése húzódik.

A csoportos munka egy további sajátja, hogy a csoporttagok egymástól jelentősen eltérő érdekekkel, beállítódással, információval és felkészültséggel bírnak. Ennek megfelelően gyakran más értékítéleteket alkotnak, és mást valószínűsítene. Szerencsés esetben éppen ez adja meg a csoportos döntések bölcsességét. Ha azonban a csoport nem tud csoportszerűen működni, hanem pl. a csoporton belüli hierarchiák érvényesülnek, akkor a csoportmunka gyengeségei kerekednek felül.

Mindezekre azért érdemes rámutatni, mert még a tapasztalt vezetők számára is komoly problémát jelenthet valamely testületben, bizottságban dolgozni, mert hiszen ezekben más hatások érvényesülnek, mint az egyéni

| ERŐSSÉGEK | GYENGESÉGEK |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| alaposabb, körültekintőbb eljárás és döntéshozatal | idő- és költségigényesebb eljárások |
| több és alaposabb információ, sokoldalú közelítés | kompromisszum alakul ki az optimum helyett |
| több változatot lehet összevetni | kialakulhat döntésképtelenség, halogatás |
| a csoporttagok elkötelezettebbek a döntések mellett | néhány hangadó véleménye uralkodik el |

megoldásokban. A nyilvánvaló és jól látható konfliktusok mellett – mint pl. az, hogy egyedül nem lehet dönteni, mindent meg kell szavaztatni – a csoportmunka nem látható buktatói a vezetőket arra kell kényszerítsék, hogy belássák: hagyományos vezetési módszereiktől eltérő megoldásokra van szükségük. A csoportokban, testületekben végzett munkát mint vezetői munkát is meg kell tanulni.

Az ügyvezetés és a kormányzó testületek viszonya

Ebben az alfejezetben az egyszerűség kedvéért elkülönítjük a kormányzó testületeket a vállalati munkaszervezet vezetésétől, az ügyvezetéstől, vagy ahogy gyakran nevezik, a menedzsmenttől, azért, hogy kapcsolatukat tisztázni lehessen. Kormányzó testületeken a társasági jog alapján létrehozott testületeket értjük, így a részvénytársaságoknál a közgyűlést, az igazgatóságot és a felügyelő bizottságot. Ügyvezetésen pedig a vállalati munkaszervezet felső vezetését értjük. Személyében a két vezetői csoport között lehet átfedés, mert pl. a vállalat egy igazgatója lehet egyben tulajdonos is, és az igazgatóságnak is lehet tagja (ügynevezett belső igazgató, executive). Szélesebb értelemben az ügyvezetést is kormányzó testületként lehet értelmezni annak ellenére, hogy kialakítását nem a társasági jog, hanem a hagyomány és az ésszerűség diktálja. Itt azonban az elemzés – és csakis az elemzés – érdekében a kettőt szétválasztjuk. Ebben egyébként követjük Mintzberget, aki a szervezetek működését többek között mint külső és belső koalíciók együttműködését vizsgálja. Ennek során a jogszabályok által kialakított vezető testületeket a külső koalíció részeként értelmezi, a vezérigazgatót és az egész munkaszervezetet pedig a belső koalícióban helyezi el.

Nem áll egyedül a magyar jogrend azzal a megoldással, hogy a vállalati munkaszervezet és vezetés mikéntje nincs közvetlenül szabályozva. Ez az általános nemzetközi gyakorlat, aminek a *vállalati autonómia* a magyarázata. Ezen azt lehet érteni, hogy a gazdálkodó szervezet létrehozása után a maga elé tűzött célokat olyan szervezeti és vezetési formában oldják meg, amelyet a legcélszerűbbnek találnak. A jogrend helyét felváltják a szokások és az ésszerűség, noha közvetett módon egyes jogi normák is utalnak egyes szervezetek vagy vezetői munkakörök szükségességére. Így pl. a számviteli jogszabályok kimondják hogy a vállalatnak kell, hogy legyen a számviteli rendért felelős vezetője, a társasági jog pedig utal arra, hogy a vállalatnak kell, hogy legyen

belső ellenőrzési szervezete. Néhány speciális vállalatnál más munkaköröket vagy vezetői funkciókat is előírhatnak, mint pl. értékhatáros vagy biztosítási matematikus stb. Összességében azonban a gazdálkodó szervezetek maguk döntenek el, miként alakul a struktúrájuk. Ennek az élén áll az ügyvezetés, amelynek összetétele tehát nem a jogrendtől, hanem a kormányzó testületek elhatárolásától függ. Ez a függelmi viszony a meghatározó az ügyvezetés és a kormányzó testületek kapcsolatára még akkor is, ha – mint erre korábban rámutattunk – az ügyvezetés esetenként nagyobb szerepet játszik a szervezet tényleges helyzetének irányításában, mint a jogrend szerint felette álló kormányzó testületek.

Azt a feszültséget, hogy a testületek az ügyvezetés felettesei, ugyanakkor az ügyvezetés a vállalat „igazi” vezetése, többféle módon kezelik. Maga a magyar jogrend nem ad sok támpontot, mert abban egy kormányzó testületet, az igazgatóságot minősítik ügyvezetőnek és nem is törődnek azzal, hogy az igazgatóságok általában nem ügyvezetők. Ennek megfelelően az ügyvezetés mintegy hiánypótló szervezet, mármint az igazgatóság lustaságát pótolja. Kialakult ezért az a felfogás, hogy a kormányzó és az ügyvezető szerepek közt *munkamegosztás* jön létre, amelyben az igazgatóság mindazt, amit el kellene végeznie, de közvetlenül nem tudja vagy akarja megtenni, áthárítja a munkaszervezetre, az ügyvezetésre. Ez kissé profanizált felfogás ugyan, de elég közel áll a tényleges lehetőségekhez.

Egy további értelmezés szerint az igazgatóságok valóban vezetik a vállalatot, azaz ügyvezető szerepet töltenek be. Ez a gyakorlat az angolszász országokban nagyon általános. Ebben az értelemben a kormányzók, tehát pl. az igazgatóság maga az ügyvezetés csúcsa, és szerepük akár operatív is lehet, már amennyire a felső vezetők közvetlenül beavatkozási vagy döntéshozói hatalmat szoktak gyakorolni. Ilyen az az eset, ha az igazgatóságnak a belső igazgatók a tagjai. Ilyenkor esetenként nincs is külön ügyvezetői összejövetel, hanem maga az igazgatósági ülés megfelel ennek.

A kormányzás gyakorlatában jelentős viták folynak arról, hogy külső vagy belső igazgatókból álljon az igazgatóság. A jogrend ebben nem korlátoz sem itthon, sem külföldön, bár bizonyos kormányzati funkciók esetében vannak kikötések. A hazai gyakorlat pl. a vállalati alkalmazottakat nem engedi a felügyelő bizottságokba, csak dolgozói küldöttekként. Az angolszászoknál a felügyeleti szerepeket külső (non executive) igazgatókra bízzák. A franciák az igazgatóságon belül vagy attól független számvizsgáló bizottságot (comité d'audit) csak külsőkből

engedik létrehozni. Összességében bár nagy a liberalizmus, de kialakulni látszik egy olyan tendencia, hogy

- ☛ az igazgatóság tagjai közt lehetnek külső és belső igazgatók egyaránt,
- ☛ de a külsők súlya nő,
- ☛ és az ellenőrző-felügyelő szerepeket külsők töltik be.

Mindezekből az következik, hogy tendencia van arra, a kormányzó igazgatóság mellett általában létrejön az ügyvezetés. Ezt az angolszászok úgy oldják meg, hogy az igazgatóság (board) tagjaiból a belső igazgatók egy bizottságot állítanak fel (executive committee), és ez lesz az ügyvezetés. A német változat szerint a felügyelők kinevezik a főállású ügyvezetést (Vorstand). Összességében tehát annak ellenére, hogy a jogrend ezt gyakran nem követeli meg, de kialakult az igazgatóságoktól függő, de önálló ügyvezetői testület. Ez a jogi értelemben nem kormányzó testület gyakorolja az operatív hatalmat. Ebben az értelemben nemcsak beosztottja, partnere, de egyben vetélytársa is lehet az igazgatóságnak. Annak érdekében, hogy az igazgatóság a főlényét ne tudja az ügyvezetéssel éreztetni, sok apró trükköt szoktak alkalmazni. Ezek legismertebbje, ha olyan társasági alapszabályt hoznak létre, mely szerint a vezérigazgató, azaz az ügyvezetés fejének kinevezése nem az igazgatóság, hanem a közgyűlés döntési hatáskörében van. Ezzel az igazgatósággal egy súlycsoportba kerülhet az ügyvezetés, t.i. mindketten a közgyűléstől függenek.

További szokásos megoldás az összeolvasztás, azaz a vezérigazgatót nemcsak, hogy beveszik az igazgatóságba, de annak elnökévé is választják. Az elnök-vezérigazgató megoldás nagyon kedvelt és a leginkább elterjedt módja annak, hogy a kormányzók és az ügyvezetés ellentétét kezeljék. Általános elterjedtsége miatt ezt lehet a legszerencsésebb módszernek tekinteni az ügyvezetés és a kormányzók közti konfliktusok kezelésének megoldására. Ez természetesen nagyfokú hatalomkoncentrációt is jelent a maga problémáival, de olyan megoldást, amely minden tekintetben kifogástalan lenne, a vezetéstudomány még nem ismer.

A kormányzó testületek szerepe

Arról, hogy mi az ügyvezetés, a vállalatvezetés szerepe, itt nem kell beszélni, hiszen az egész vezetési és szervezési szakirodalom erről szól. Amikor azonban a vezetést szétválasztjuk kormányzókra és ügyvezetőkre, akkor érdemes tisztázni, mi is a kormányzók szerepe. Az egyszerűség kedvéért a kormányzók között csak két cso-

portról beszélünk: a tulajdonosokról (megbízók) és – az általuk kinevezett testületek közül csak – az igazgatóságokról (ügynökök). Igazgatóságon azonban minden olyan testületet is értünk, amelyet még a tulajdonosok hoznak létre, így pl. a magyar jogrend szerint a felügyelő bizottságot, a francia lehetőségek szerint pedig még a számvizsgáló bizottságot is. Mindezeket a továbbiakban az igazgatósági szerep betöltőként értelmezzük, és ezzel az angolszász gyakorlat szokásait követjük.

A tulajdonosok egyáltalán nem értelmezhetők egységes akaratú, szerepfelfogású gazdasági faktoroknak. Éppen ezért olyan szokásokat vagy elvárásokat, amelyek minden tulajdonosra minden helyzetben érvényesek, aligha lehet bemutatni. A gyakorlatban azonban kialakultak olyan megoldások, amelyek arra az esetre használhatók, amikor a tulajdonosi és a vezetői szerepek szétválnak – és ezt tekinthetjük általában jellemzőnek. Kiindulópontnak lehet tekinteni az USA Vállalatirányítási Munkacsoportjának jelentését¹⁵, amely megkísérli a tulajdonosok által kialakított példamutató és ezért tőlük elvárható szerepeket összegezni. Eszerint a részvényesek akkor járnak el helyesen, ha

- ☛ nem csupán befektetőnek, hanem tulajdonosnak is tekintik magukat, azaz nem kizárólag a pénzügyi teljesítmények érdeklik őket, hanem a vállalat stratégiájának kialakításában is szerepet vállalnak. Ez elsősorban a jelentősebb és kivált az intézményi befektetőkre vonatkozó intellektus, mert a tőzsdei vagy más jelentéktelen részvényhányadot megszerző „tulajdonosok” ebben az értelemben nem is tekinthetők igazi tulajdonosnak,
- ☛ a részvényesek ne szóljanak bele a napi üzletmenetbe. Ez elsősorban azoknak a tulajdonosoknak szól, akik akár magas tulajdoni hányaduk, akár tradícióik, pl. családi eredetű vállalkozásokhoz való kötődésük okán „indítatva érzik magukat” a beavatkozásra,
- ☛ a részvényesek fontos feladata, hogy ne a társaság, hanem az igazgatók működését értékeljék. Aktív szerepet kell vállalniuk a jelöltek állításában, azok megválasztásában, mert gyakorlatilag ez a legnagyobb befolyásolási lehetőségük a vállalat sorsának alakítására,
- ☛ a tulajdonosoknak fel kell ismerniük, hogy az őket összekötő egyetlen közös cél a vállalat működőképességének fenntartása és eredményeinek javítása. Ebből következően ennek a célnak kell alávetni saját különleges érdekeiket is, amelyek esetenként ütközhetnek a vállalati célokkal. A tulajdonosok ne gyakoroljanak nyomást a vállalatra azért, hogy az ő

saját különleges céljaik a vállalati célok fölé kerekedjenek.

Az amerikai jó tanácsok megfogalmazásakor nem tértek ki az eredmények felhasználására, mert az angol-szász gyakorlat szerint nem a tulajdonosok, hanem az igazgatóság dönt az eredmények sorsáról. Európában – és Magyarországon is – ez nem így van, a mérleg elfogadása és az osztalékok mértéke a tulajdonosok döntésén múlik. Ennek megfelelően a fenti magatartási normákat még egy elemmel ki lehet egészíteni:

■ a társaság nyereségének felhasználása egyszerre kell, hogy a befektetők (tulajdonosok) közvetlen pénzügyi és a társaság további működésének érdekeit szolgálja. A „gyors aratás” nem szolgálja a társaság érdekeit, ezért a tulajdonosoknak ettől indokolt tartózkodni, a méltányos osztalék mellett a vagyonnövekedésen keresztül érvényesíteni pénzügyi érdekeiket.

A tulajdonosok hatalmukat gyakorlatilag csak a társasági üléseken, taggyűléseken vagy közgyűléseken gyakorolják. Ezekben a fórumokon két szempont kell vezesse a gondos tulajdonosokat:

- követeljük meg, hogy alapos és pontos képet kapjanak a társaság helyzetéről, választ kapjanak a kérdéseikre és ne fogadjanak el ködösítést, mellébeszélést,
- gondoskodjanak arról, hogy olyan emberek kezébe kerüljön az igazgatás, a felügyelet és az operatív vezetés, akikben megbíznak. A tulajdonosok megbízottai, a kormányzók a vállalati sakkjátszmában nem gyalogok, hanem tisztek.¹⁶

Az igazgatóságok (n.b. a közgyűlésen kívül minden más, tehát választott kormányzó testületet itt igazgatóságnak tekintünk) szerepét Mintzberg két nagy csoportra osztja. Az első a szabályozó-ellenőrző szerep, amin a következőket érti:

- ➔ a munkaszervezet kulcsembereinek, így elsősorban a vezérigazgatónak a kiválasztása,
- ➔ közvetlen irányítás válságos helyzetekben,
- ➔ az ügyvezetés teljesítményeinek értékelése és azok döntéseinek vizsgálata.

A második igazgatósági szerep a közérdekek szolgálata, amin nemcsak a tulajdonosi közösséget, hanem a szélesebben vett üzleti közösséget is érteni lehet. Ebben a szerepkörben a következőket teszik az igazgatóságok:

- ➔ a jelentős külső befolyásoló bevonása a társaság irányításába,
- ➔ a vállalat kapcsolatainak ápolása, új források bevonása,
- ➔ a társaság tekintélyének növelése,
- ➔ tanácsadás a társaság ügyeiben.

Ezeket a funkciókat az igazgatóságok (és más kormányzó testületek) a már hivatkozott amerikai Vállalatirányítási Munkacsoport jelentése szerint a következő módszerekkel valósítják meg:

- ◆ az igazgatóság az ügyvezetés tényleges teljesítményeit össze kell, hogy vesse a stratégiákkal és a tervekkel,
- ◆ a társaság teljesítményeinek értékelése a külső igazgatók (nálunk pl. a felügyelő bizottságok) dolga,
- ◆ a külső igazgatók az ügyvezető vezérigazgató értékelését úgy tegyék meg, hogy abban a munkaszervezet tagjai – pl. a belső igazgatók – ne vegyenek részt,
- ◆ az igazgatósági tagokkal szembeni elvárásokat, követelményeket meg kell fogalmazni, és ezek alapján kell az új személyeket felkutatni és javasolni.

Ezek a tanácsok is elsősorban az angolszász környezet szokásait tükrözik. Megfogadásuk azonban könnyíthet néhány olyan korábban említett és Magyarországra is jellemző problémán, mint pl. az igazgatósági tagok kiválasztásának az a szokása, hogy nem követelmények, hanem ismeretségek alapján történnek, akárcsak a francia vagy japán történelmi példákban. A mi körülményeink közt is hasznos gondolat a tulajdonosok és a kormányzó testületek feladatainak határozott szétválasztása az ügyvezetéstől, és kivált ennek a betartása.

A kormányzás fegyverei

Akármilyen értelemben is használjuk a vállalati kormányzást, mindenképp egy valós vezetési gyakorlatot lehet érteni alatta. Ez a vezetés azonban némiképp eltér az általánosan használt, megszokott vezetési megoldásoktól. Ennek megfelelően kialakultak sajátos eszközök, módszerek, vagy ahogy mostanában nevezik: szerszámok, fegyverek, amelyek támogatják ennek a vezetési rendszernek a sikerét. A továbbiakban néhány ilyen kialakult és bevált gyakorlatot mutatunk be.

Játékszabályok

A jogszabályi keretek általában tág teret adnak arra, hogy a kormányzó testületek miként oldják meg feladataikat. Ennek következtében maguk a testületek szokták saját működési szabályukat felállítani. Erre a magyar jogrend egyébként is kötelezi a testületeket, így az igazgatóságokat, felügyelő bizottságokat. Ezeket a működési szabályokat *ügyrendnek* szokták nevezni. Az önszabályozás elve az ügyrendek kialakításában a következőket jelenti:

- ⇒ a jogi előírásokban, illetve más kötelezőnek tekinthető irányelvekben (pl. a tulajdonosok döntése) megfogalmazottakon túl az ésszerűség, a működőképesség, a tisztesség követelménye szab csak határt annak, hogy milyen működési elveket fektetnek le,
- ⇒ az ügyrendek nem csak segítséget, hanem korlátokat is jelentenek, mert akadályozhatják a munkát, illetve olyan vitákat (ügyrendi, eljárási vita) gerjeszhetnek, ami nem a társaság dolgaival, hanem a testületek belvilágával foglalkozik,
- ⇒ az ügyrendekben nem szabályozott ügyekben a hatalmi erőviszonyok másképp, esetleg drasztikusabban érvényesülnek,
- ⇒ az ügyrendek alkalmasak arra, hogy a tényleges erőviszonyokat, akaratot torzítsák pl. olyan szavazati arányok követelésével, amely a többségi akarat helyett pl. konszenzust követel meg.

Mindezen tényezők arra utalnak, hogy az ügyrend ugyan becsületes vezetési szerszám, de alkalmas manipulációk szentesítésére is, hivatkozási alap is lehet a társaság érdekeit nem szolgáló döntések vagy eljárások megindoklására. Mindezen okok miatt az ügyrendeket nem ajánlott fetisizálni, és miután azokat maguk a testületek alkotják, így rugalmas alkalmazásuknak nincs akadálya. (Előfordul persze az is, hogy az ügyrendet egy magasabb testületnek, pl. a közgyűlésnek bemutatják, azzal jóváhagyatják, és ezután már mintegy „kőbe vésték”, azaz nem lehet egyszerűen megváltoztatni. Éppen ezért a testületek ügyrendjének „bebetonozása” rossz, a látszólagos biztonságot, a felelősség elhárítását szolgáló megoldás.)

Ügyrendje minden kormányzó testületnek lehet, bár a jogrend szerint csak az igazgatóság és felügyelő bizottság kötelezett ilyen dokumentum elkészítésére. Az ügyrend tartalmára vonatkozóan nincsenek jogi kötöttségek. A szokások és a célszerűség szerint az ügyrendben a következőket szokták szabályozni:

1. Az adott testületre vonatkozó általános szabályok, amelyek többnyire a Társasági Törvény és a társasági alapszabály alapján állnak. Itt is lehet azonban trükköket alkalmazni. Egy ilyen megoldás az, hogy az igazgatósági és felügyelő bizottsági tagsági jogokat csak személyesen lehet gyakorolni. A társasági jogrend ugyanakkor nem mondta ki, hogy e testületek tagja csak természetes személy lehet. 1998-tól az igazgatósági tagokra vonatkozóan érvényes az, hogy csak természetes személy lehet tag, de a felügyelő bizottságokban változatlanul szabályozatlan a kérdés. Ezt a szabályozatlanságot ragadják meg azok, akik testületi tagsági jogot nem természetes, hanem jogi

személynek kérnek. Az ügyrendben úgy is lehet ugyanis határozni, hogy a jogi tagsággal rendelkező maga szabadon jelöli ki személyes képviselőjét. Ebből következően a jogi tag képviselőjében bárki megjelenhet, a tulajdonosoknak és a testületnek erre már nincs befolyása. Ezzel egyrészt a képviselőt, másrészt a testületi munkát is fel lehet hígítani, a felelősséget nehéz érvényesíteni jogi tag változó személyű képviselőjével szemben. Az általános szabályok közt lehet rendezni a vállalat nyilvánosság előtti képviselőtételét, a nyilatkozattételi szabályoknak az ügyét is.

2. A testület feladatkörét ugyancsak a törvényi és alapszabályi kitételek nyomán lehet meghatározni. Ebben a passzusban van azonban lehetőség arra, hogy az igazgatóság és a munkaszervezet közti feladatelhatárolást megtegyék, tehát pl. rögzítsék, hogy mi a vezérigazgató hatásköre. Ezzel a megoldással meg lehet alapozni vagy éppenséggel vitathatóvá lehet tenni a Szervezeti és Működési Szabályzatot, amelynek elfogadása esetleg más fórumokra tartozhat. A feladatkör-elhatárolás egyben felelősség-elhatárolást is jelent, mert a szokásos bírói gyakorlat szerint ha az igazgatóság valamely feladatot a munkaszervezetnek adott át, akkor annak felelősségét is letette.

3. A testületi munka vezetése, így különösen az elnök megválasztása, esetleges alelnök(ök) választása, a helyettesítési játékszabályok kijelölése stb. Ebben lehetőség van pl. egy elnököt erősen ellensúlyozó módszer alkalmazására, de az elnöki teljhatalom megerősítésére is. Ilyen pl. az a módszer, ha az elnök hatáskörébe utalják a vezérigazgató vagy más fontos vezetők jelölését és a vele kapcsolatos munkáltatói jogok gyakorlását. A testületi munka feltételeit általában a munkaszervezet biztosítja, beleértve a jegyzőkönyvezést és a dokumentumok kezelését is. A jegyzőkönyvek célszerűen nem szó szerinti, hanem esemény, napirend és időrend szerint orientáltak. Szó szerinti jegyzőkönyv készül a határozatokról, a különvéleményekről és arról, amit a tagok kifejezetten a jegyzőkönyv számára mondanak. A jegyzőkönyv hitelesítése a tagok feladata.

4. A testület összehívása, az ülések előkészítése szabályozati szakaszban szokták rendezni az ülések gyakoriságát, a rendkívüliséget, az összehívási és napirendálítási szabályokat stb. Ezek is sok lehetőséget kínálnak az ügyeskedésekre. Ha pl. az ülést csak az elnök hívhatja össze és csak írásos napirendeket lehet tárgyalni, akkor ez jószerint garancia arra, hogy a testület nem lesz operatív. Ha ezt még formalitásokkal is megspékelik, pl. az ülés előtt egy héttel minden írásos anyagot meg kell küldeni a

tagoknak, akkor szinte bizonyos, hogy napi kérdéseket nem lehet tárgyalni.

5. A testületek határozatképességének megállapítása és a szavazati rend szabályozása a manipulációk tág lehetőségét kínálja. Általános szokás szerint a szavazati joggal rendelkezők fele, vagy több, mint fele szavazata elég a határozathozatalhoz. Az érvényes határozathoz a jogos szavazatoknak ugyancsak a fele, vagy több, mint a fele szokott elegendő lenni. Ebből az következik, hogy kis ügyeskedéssel együgyű szavazattal is érvényesíteni lehet valamely akaratot. Játéklehetőséget kínál az is, hogy a távollévők, a nem szavazók és a tartózkodók szavazatait miképp értékeljük. Becsületesnek tűnik az a szabályozás, amelyik az összes szavazásra jogosult mandátum arányában határozza meg a döntéshez szükséges igenlő szavazatok számát. Dönteni szoktak továbbá a minősített többségű határozathozatal lehetőségéről, és a nyílt vagy titkos szavazások rendjéről is. A tapasztalatok szerint ezek a cizellálások a rosszul kooperáló vagy jelentős érdekellentétet hordozó testületekben jelennek meg igényként. Egyes esetekben a szavazatok súlyát, arányát is el lehet téríteni egymástól – ilyenkor a szavazatok nem egyenértékűek. Ezt többnyire a közgyűléseken a különleges részvények okán, illetve az igazgatóságban az elnök javára szokták megtenni.

6. A testületi ülés résztvevőinek szabályozása, illetve a résztvevők jogainak rendezése (pl. szavazati jog, tanácskozási jog, megfigyelői státus, hozzászólások rendje és azok limitálása) újabb lehetőséget kínál a manőverezésre. Ha pl. a tagokon és a jogszabályok által előírt meghívottakon kívül még sok ember jöhet el és azok hozzá is szólhatnak a témákhoz, akkor ezzel szinte garantálni lehet a működőképtelenséget. Ilyen tipikus megoldás pl., ha a munkavállalók „követelésére” dolgozói képviselők vesznek részt az igazgatósági ülésen, akik érdekeik szerint a napi, munkakörülményeikkel kapcsolatos témák felé tolják el a vitákat és a határozatokat. Ilyen probléma merülhet fel pl. ha a munkavállalók tulajdonosi pozícióik alapján is beküzdik magukat az igazgatóságba (a felügyelő bizottságban a törvény erejénél fogva jelen vannak a dolgozók). Általában a testületi tagok rendelkezzenek azzal a joggal, hogy szakértőket hívnak meg az ülésekre, az állandó meghívottak körét mindazonáltal érdemes korlátozni.

7. A határozatok meghozatala a már említett szavazási problémákon túl is kulcskérdés, mert felelősségi követelményei vannak. A határozati javaslatokat ezért gyakran írásban kell előterjeszteni, illetve a helyszíni határozati megfogalmazásokat tanácsosi ellenjegyzéssel

szokták elfogadni. A határozatok nyilvánosságát, illetve azok körét, akik a határozatokba betekinhetnek, néha a törvényi előírásokon túlmenően is szabályozzák (pl. titkos határozatok, korlátozottan terjeszthető szabályok). Néha éppen a nyilvánosság kizárására a döntések nem is határozatok, hanem állásfoglalások, irányelvek vagy más megfogalmazások címén valósulnak meg.

Szabályozás vagy szabályozatlanság

Az üzleti szervezetek vezetésével foglalkozók általában a szabályozottságot, a rendezettséget fontos vezetési elvnek tekintik, ennek megfelelően a kormányzásban is inkább javasolni szokták a szabályozott folyamatokat. Más oldalról azonban elég sok üzleti tapasztalat szól amellett, hogy

- ⇒ nem lehet olyan szabályokat alkotni, amelyek minden helyzetben hatékonyak,
- ⇒ a környezet és a helyzet változásai folyamatosak, ezért a szabályozási munkának is folyamatosnak kell lennie.

Maga az elméleti közgazdaságtan és a társadalmi magatartásvizsgálatok is sok előnyt látnak a kaosz, a rendezetlenség, az önszabályozás és más olyan jelenségek nyomán, amelyeket a hagyományos szervezési elképzelések inkább károsnak, mint hasznosnak ítélnék. Ilyen pl. az a tapasztalat, hogy a kreativitást, a kezdeményezést a szabályozottság általában korlátozza, gátolja. Ha a szervezeten belüli koordinációs mechanizmusokat vizsgáljuk,¹⁷ akkor bizonyítható, hogy a személyközi (informális, szabályozatlan) koordináció egyes esetekben hatékonyabb, mint a technokratikus (szabályozott), vagy a bürokratikus (hierarchizált) koordináció. Hasonló következtetésre jutottak azok a megfigyelők, akik a szervezeti munka teljesítményeit, a szervezet munkáját és annak szabályozását vizsgálták.¹⁸ Mindezek alapján indokolt annak vizsgálata, hogy a kormányzásban, azaz a vállalati felső vezetésben milyen mértékben van létjogosultsága a szabályozottságnak.

A szabályozáselmélettel foglalkozók tapasztalatai szerint szabályozni csak programozható, kimeneteleiben, illetve azok változataiban előre látható kérdéseket lehet. Ennek megfelelően a felső vezetői – így a kormányzási – munka nem tekinthető programozhatónak, azaz szabályozhatónak. Éppen ezért a testületek szabályai elsősorban eljárási, működési szabályok. A tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy ez az értelmezés nem kielégítő. Elegendő csak a közéleti nyilvánosságot kapó

olyan jelenségre utalni, mint a parlamentben vagy más testületekben elszaporodó házszabályi, ügyrendi vagy egyéb viták. Világossá vált, hogy az érdemleges, valós véleménykülönbségeket felmutató viták gyakorta ügyrendi, szabályozási, szabályértelmezési és szabály-átalakítási vitákba sodródnak, ezzel viszont maga az alapprobléma háttérbe szorul. Hasonló helyzet állhat elő minden társaság testületeiben, ahol a leszavazottak – mint egy reális esélyt – kikeresik az ügyrendeket és gyakran meg is találják azok buktatóit, amelyekbe belekötve az egész döntést nem annak tartalmára, hanem eljárására hivatkozva érvényteleníteni igyekeznek. Ebben az értelmezésben az eljárási és ügyrendi szabályok nagyszerű alkalmat teremtenek az érdemi feladatokról való eltérésről.

Mindezen tapasztalatok alapján megfogalmazható az a vélemény, mely szerint a testületi ügyrendekben a *minimális szabályozottság* tűnik a leghatékonyabbnak. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a testületi ügyrendek rövidnek, a részleteket mellőzők és definitívek legyenek. Minden szoftisztikált megoldás ugyanis csak vitára, a szabályok átalakítására, „pontosítására” ingerel mindenkit, aki nem tudja akarátát érvényesíteni a szavazási rendben vagy más befolyásolási technikán keresztül.

A testületi munka eredménye: a döntés

A sokféle vezetési szerep közül is kiemelkedik a döntés mint a testületi munka egyik jellegzetes eredménye. Természetesen a testületek tagjai külön-külön és együttesen is sokféle más vezetői szerepet is gyakorolnak (mint erre korábban pl. Mintzberg nyomán utaltunk), de a társas vezetésben a közös elhatározásoknak, a testületi döntéseknek kiemelkedő jelentőségük van. Ennek az a magyarázata, hogy ezekben nyilvánul meg (manifestálódik) a közös akarat és annak az eredménye. Amíg ugyanis a többi vezetési funkciót egyénekenként és kisebb csoportokban is, sőt akár egymásnak ellentmondóan is lehet gyakorolni, addig a testületek döntéseit többnyire mint kollektív termékeket értékelik. A jogrend is a közös vezetés termékeként a határozatokat tekinti, az egyéb akár közösen is gyakorolt vezetési funkciók, szerepek mintegy leértékeltebbek, másodlagosak.

A közös döntések kiemelt jelentőséget mint a közutadatban elfogadott, a jogrendben kifejezett véleményt vezetési szempontból nem indokolt elfogadni. A testületek ugyanis nem kizárólag vagy alapvetően döntéseket hoznak, hanem sok más vezetési funkciót is gyakorolnak, sőt minden ismert vezetői szerepet lehet közösen gyakorolni. A testületi döntések jelentőségének viszonylagos

felértékelése nemcsak a társas, hanem az egyéni, egyszemélyes vezetésre is jellemző. A döntések szerepének túlhangsúlyozása arra vezethető vissza, hogy

⇒ ebben nyilvánul meg a legvilágosabban a döntéshozó hatalmi helyzete,

⇒ ebből következően a döntés a hatalom manifesztálódása,

és ily módon a legegyszerűbb a hierarcikus struktúrákban – és a gazdasági szervezetek zöme ilyen – a hatáskörök, jogosítványok elosztásával a munkamegosztás és a hatalmi viszonyok elrendezése egyszerre történik.

A csoportos döntések természetéről szóló szakirodalom¹⁹ kiemeli, hogy a döntéshozókat gyakran elvákítja a döntési helyzet – a negatív következményekkel szemben. Ennek egyik jellegzetes megnyilvánulása a vonakodás az esetleg hiba felismerésére. A döntési hibák többnyire abból fakadnak, hogy maga a döntés a kívánatosnak vélt állapot elérésének valószínűségét és az ennek nyomán várható változás hasznosságát mérlegeli. Ennek során egyrészt elhalványodnak a kockázatok, másrészt a döntéshozók hajlamosak a valószínűség és a hasznosság túl- vagy alábecsülésére.

Ha vezetési közelítésben vizsgáljuk a szervezetek működését, akkor a többféle vezetési szerep együttese, ezek harmóniája hozhatja meg a sikert. Nincs okunk bármely vezetői szerepről azt állítani, hogy fontosabb, mint más szerep, noha kétségtelen, hogy valamely helyzetben vagy időszakban egyes szerepek másokhoz viszonyítva előtérbe kerülhetnek. Ez azonban éppen azért van, mert a helyzethez való alkalmazkodás is vezetői szerep, aminek fontossága evidens. Ennek megfelelően a társas vezetésben sem emelhetjük ki a döntést a többi vezetési szerep közül, bárha ezt teszi a közvélekedés és a jogrend is. A döntések körében alakult ki a vezetési munka egyik legkifinomultabb rendszere, ezzel is felértékelve ezt a szerepet.

A kollektív vezetésben alkalmazott döntési formák a következők:

⊃ *határozat*, amelyik meghatározott eljárási szabályok szerint és legitim, azaz jogosult és érvényes formában sűriti össze a testületi döntést,

⊃ *a határozat indoklása*, amely segítséget ad a határozat értelmezéséhez, elfogadtatásához. Az indoklásban kerülhet sor azoknak a megfontolásoknak az ismertetése is, amelyek a határozathozatal során felmerültek. Ez azért lehet hasznos, mert a határozat vitatói az indoklásban szembesülhetnek azzal, hogy észrevételeiket és aggályait a határozat meghozatala során is mérlegelték,

▷ *állásfoglalás*, elvi iránymutatás, amely nem konkrét esetekre, hanem általában követendő eljárásokra, magatartásra utal. Ezek jelentősége abban van, hogy az egyébként *egy eset-egy döntés* típusú határozathozatali rendszer kereteiből kiemelkedve lehetővé teszi, hogy az *egy döntés-több eset* típusú elhatározásokat is formalizálja. Az állásfoglalás akár mint a szabályozás része is értelmezhető,

▷ *különvélemény*, amely lehetőséget ad arra, hogy a közös és legitimált határozattal szemben vélekedők, vagy attól eltérő, esetleg pontosabb fogalmazást képviselő testületi tagok is megjeleníthetik álláspontjukat. Ennek egyrészt jogi és felelősségviselési, másrészt szakmai és erkölcsi indokai vannak,

▷ *ajánlás*, amire akkor kerül sor, ha a testületnek vagy nincs döntési jogosítványa, vagy azzal nem akar nyíltan élni, de mégis fontosnak tartják, hogy valamely kérdésben véleményt nyilvánítsanak,

▷ *javaslat*, az a határozati forma, amikor a testület kötelezve van véleménynyilvánításra, vagy azt indokoltan véli, de a döntést nem hozhatják meg, mert az a javaslat címzettjének jogosítványa,

▷ *észrevétel*, az a határozat, amikor nem az adott testület, hanem mások hatáskörébe tartozó elhatározással, döntéssel kapcsolatban látja indokoltnak a testület, hogy megjegyzést tegyen és ezzel befolyásolja a döntést (vagy annak módosítását),

▷ *egyetértés*, ami olyan döntések kapcsán szükséges, amikor a határozatot meghozó testület döntési jogát úgy korlátozták, hogy döntéseikhez meg kell szereznie valamely más testület egyetértését/támogatását,

▷ *vétó*, ami egy különleges, az egyetértési jog alapján gyakorolt tiltás, amikor a határozat meghozatala ugyan nem a testület joga, de lehetősége van saját szempontjai szerint megakadályozni mások olyan határozatainak meghozatalát, amivel nem ért egyet,

▷ *felülbírálat*, ami az üzleti gyakorlatban nem túl jelentős és gyakori határozati forma, de adott esetben fontos lehet. Felülbírálatra elsősorban maga a határozatot hozó testületnek van joga, általában új vagy módosított határozat megfogalmazásával, érvényesítésével. Felülbírálati joga van a törvényességi felügyeletnek, mint pl. a cégbírósnak. Az ilyen ágon hozott felülbírálat többnyire a határozat vagy annak valamely részének *érvénytelenítése*. Azt, hogy sor kerül-e másik határozatra vagy a határozatot megelőző helyzetet tartják fenn, esetenként lehet eldönteni. Felülbírálati lehetősége van esetenként a testület létrehozójának is, pl. a közgyűlés gyakorolhat felülbírálatot egy igazgatósági vagy felügyelő bizottsági

határozat felett, bár ez különleges jogi procedúrát igényel (pl. hatáskörbe vonás).

A határozatok meghozatalának vannak általános, részben a jogrendben és a belső szabályokban, részben a szokások szerint kialakult követelményei. Ezeket a testületeknek figyelembe kell venni. Ilyen követelményeknek tekinthetők a következők:

- a határozat megfogalmazása világos, egyértelmű, pontos és szakszerű legyen,
- a határozatot nyilván kell tartani, ebből a célból általában nyilvántartási rendszerhez kell illeszteni (pl. határozatok tára), és fel kell tüntetni, hogy mikor hozták,
- érvénybelépési és más olyan szövegrészeket kell beilleszteni, amelyek világossá teszik, hogy mire, mikor és milyen körülmények közt kötelező,
- rendelkezni kell más, a határozattal összefüggő, esetleg megváltozó vagy megszűnő határozatokról,
- nyilván kell tartani, hogy ha ezt kéri a határozathozatal valamely részese, ha ellen- vagy különvéleménye volt, és azt is, hogy milyen arányban fogadták el a határozatot a szavazásra jogosultak,
- adott esetben a határozattal szembeni észrevételezési, tiltakozási lehetőséget, esetleg a határozat végrehajtásával összefüggő korlátozásokat is tisztázni kell.

Döntés befolyásolással

A kormányzó testületek tagjai, különösen a külső igazgatók, nagymértékben függetlenek magától a szervezettől és egymástól is. Ez a függetlenség fontos, mert éppen ez teszi lehetővé, hogy kevésbé befolyásoltan, elfogultan nyilatkozzanak, jobban érvényesüljön saját akaratuk. Ez jelenti azt a különleges vezetői erőt, ami az egyszemélyi vagy a vállalati munkaszervezeten belüli csoportokhoz viszonyítva eredményesebb működési környezetet biztosít.

A testületi tagok viszonylagos önállósága azzal a következménnyel is jár, hogy adott esetekben nehéz a közös akaratot, a döntést megfogalmazni. Ezt a problémát általában úgy kezelik, hogy a döntések előtt a tagok egymást befolyásolni igyekeznek annak érdekében, hogy a döntési változatokban az általuk javasolt állásponhoz csatlakozzanak.

A befolyásolás nyílt színtere a döntéseket megelőző testületi vita. Itt nyílik lehetőség a vélemények ütköztetésére, az álláspontok közelítésére, a határozat elfogadtatásához szükséges többség megteremtésére, azaz a tagok *meggyőzésére*. A meggyőzés egyik fontos feltétele, hogy aki élni kíván vele (a közlő) hiteles, megbízható

személy legyen. Ennek túltengése esetén azonban kialakulhat a csalthatatlanság tévképzete is, amely gyakorta okoz súlyos vezetési feszültséget.

A viták során a résztvevők alapvetően három tulajdonság mentén fejtik ki álláspontjukat. Az első a probléma *logikai* közelítése, az érvek és ellenérvek megvitatása, a racionalitás és a döntések várható hatásainak elemzése. Sokak számára a logikai közelítés jelenti a vita lényegét. A testületi ülések döntő többségén a racionalitás valóban kielégítő kiindulási pont mások meggyőzéséhez, és ezért sokra tartják azokat a testületi tagokat, akik felkészültségükkel, érveikkel igyekeznek álláspontjukat erősíteni, illetve másokét cáfolni. Az emberek szeretik, ha ellentmondásmentesen közlik velük az összefüggéseket, ezért a logikus érvelésre fogékonyak.

A viták második eleme a problémák *etikai* közelítése, amely a racionalitáson túl a döntések hatásait, következményeit igyekszik értékelni, és mégpedig nem csak szorosan az adott szervezetre vonatkoztatva, hanem szélesebb körűen, a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokat is mérlegelve. Alapvetően ilyen etikai közelítés a jogszerűség vizsgálata, hiszen elég sok elképzelés lehet racionális, de nem jogszerű. A jogértelmezések mellett az etikai megközelítésben szerepet kap a mukavállalók, a helyközösség, a természeti környezet stb. szempontjainak mérlegelése is. Ennek során méretik meg a vezetők megbízhatósága, szembesülésük korábbi kijelentéseikkel, a velük szemben támasztott elvárások érvényesülése stb. Az etikai ítéletalkotás során alakul ki az is, hogy a résztvevők miként fogadják a befolyásolást, a rábeszélést, a meggyőzést. Ha az hitelesnek, elfogadhatónak tűnik, abban nagy szerepe van annak, hogy a rábeszélő által képviselt változatot alapvetően jónak, követhetőnek tartják vagy sem.

A harmadik vitaelem a *szenvedély*, amelyről sokan azt vélik, hogy általában az érvek hiányát van hivatva pótolni. Ez azonban nem helytálló megítélés. A szenvedély igen fontos vezetői eszköz. Megnyilvánulása pl. az elkötelezettség, az eredménybe vetett hit, a következetes és elszánt törekvés a célok felé. Ezek a tulajdonságok fontos vezetési fegyverek, sőt a siker nélkülözhetetlen eszközei. A meggyőződés és az elszántság a kritikus helyzetekben határozottan fontosabb lehet, mint akár a racionalitás. Más oldalról a szenvedélyek kihasználása veszedelmes fegyver is lehet. Ha pl. a társaktól megkövetelt hűség, a korábban tanúsított bizalom megszegése vagy a korábbi szolgálatok viszonzására irányuló elvárás testesül meg a szenvedélyben, akkor az manipulatív, a tényleges akarattól eltérítő hatású is lehet.

Azok a testületi tagok, akik képesek a fentebb említett három tulajdonság, a *logika*, az *etika* és a *szenvedély* harmonizálására, megfelelő adagolására, a vitákban jó eséllyel indulnak. Persze nem minden vitahelyzetben alkalmasak ezek a módszerek. A konokok, dacosok gyémántkemény koponyájának új gondolatokkal történő megkarcolása esetenként viták során nem lehetséges. A meggyőzés nem általánosan használható vezetési szerszám még a testületi munkán belül sem. Ilyenkor más befolyásolási technikákra lehet szükség.

A legismertebb, bár esetenként etikai gondokat is felvető befolyásolási módszer az *érdekeltté tétel*. Ennek a megoldásnak az az alapja, hogy az emberek szemléletét két viszony alakítja: az érdekek és a körülmények. Független testületi tagok esetén a körülményeket meglehetősen nehéz megváltoztatni, ezért gyakoribb az érdekvizonyok befolyásolása. Az a tapasztalat, hogy ha valamely döntés az egyes döntéshozókat közvetlenül is érinti, akkor a mérlegelési szempontok között ez a közvetlen érintettség jelentős szerephez jut. Ez természetesen csökkenti az adott személy függetlenségét, de hát pontosan erről van szó. Az érdekeltté tételnek nemcsak közvetlen, hanem közvetett formái is szokásosak. Ennek legismertebb változata olyan, a személyek számára fontos előnyök felkínálása (pl. szolgálati autó, külföldi utazás, vásárlási kedvezmény), amelyek vonzóak, formálisan nem kötődnek a döntésekhez, de jól érzékeltetik a kooperatív magatartásból származó előnyöket.

A befolyásolás egy további ismert módszere a *nyomásgyakorlás*. Ebben az esetben már nem a konkrét szóban forgó ügyben kialakított álláspont a tét, hanem a nyomás alatti személy egyéb viszonyai. A legismertebb – elfogadottabb – nyomás pl. az, hogy ha egy tulajdonos valamely igazgatósági tag mandátumának meghosszabbítását attól teszi függővé, hogy az adott személy valamely kérdésben a tulajdonos által helyesnek vélt álláspontot képviselje. A tét tehát az igazgatósági tagság, amelynek érdekében a megbízó elvárja ügynökeként eljáró embere lojalitását. Hasonló helyzet alakulhat ki a hierarchiákban alárendelt személyek felé is feletteseik részéről. A nyomás nemcsak közvetlen, hanem közvetett is lehet, ami lényegében a paternalisztikus vezetés alkalmazása a kormányzásban.

Sikeres és folyamatosan felértékelődő módszer a *kijárás*, a lobbizás. Ez a testületi tagok vagy kapcsolataik olyan munkája, amikor a vállalat számára fontosnak tekintett döntésekben igyekeznek elérni, hogy azok a vállalat számára kedvezően alakuljanak. A kijárás többnyire vállalaton kívüli, esetleg hatósági döntéshozatal ked-

vezetővé válását támogatja, bár lehet vállalaton belüli kijárásról is beszélni. Kijárni lehet egy törvényt vagy rendelkezést, egy megrendelést, egy versenyt kiírását vagy egy kedvező állásfoglalást. A kijárásnak sokféle módja alakult ki, amelyeknek közös alapja a kapcsolatok mobilizálása. Ismert a negatív kijárási, az ellehetetlenítés, azaz a versenytársak befeketítése, esetleg a nyilvánosság előtt történő kompromittálása, megbízhatóságuk megkérdőjelezése.

A legismertebb döntést befolyásoló módszer a döntéshozók egymás közötti *alku és egyezés* folyamata, amelynek Mintzberg adta azt a találó nevet, hogy *ideiglenes koalíció*. Ez a gyakorlat tükrözi a leginkább vissza a csoportos döntések azon természetét, mely szerint a döntés nem a legjobb változatot jelenti, hanem az erő és érdekviszonyok egyensúlyát. Az ideiglenes koalíciókban az egyezések gyakorta nem nyíltan, kimondva köttetnek, hanem nagy szerepe van a hallgatóságoknak, a gentlemen's agreementnek, a viszonyosságnak, vagyis a kapcsolt ügyleteknek és az ígérvényeknek.

Végezetül érdemes megemlíteni egy nálunk a vállalati kormányzásban nem használt, ámde nem is tiltott, más országokban (angolszász és francia gyakorlat) viszont sikerrel alkalmazott módszert, a *bizottságokat*. A döntési jogosítvánnyal rendelkező testületek egy-egy probléma kezelésére állandó vagy ideiglenes bizottságokat hoznak létre részben saját tagjaikból, részben meghívott szakértőkből. A bizottságok lehetnek tanácsadó testületek is, de egyre gyakoribb, hogy *jogosítványokat* kapnak nemcsak a tényfeltárás, hanem a döntéshozatal tekintetében is.

A döntési jogosítványokkal rendelkező bizottságok létrehozása általában a szakszerűséget növeli. Természetesen igen nagy jelentősége van annak, hogy a bizottság „kinek a kezébe jut”, azaz kik a tagjai és ki a vezetője. A hatalmi alku gyakran éppen ebben jut kifejezésre: a szereplők elosztják maguk között a bizottságokat és azok jogosítványait, és ezzel mintegy bebetonozzák a viszonyokat. Ebben a megoldásban jól látható, hogy az államelméletből mennyire közvetlenül kerülnek át megoldások a vállalati kormányzásba, hiszen a bizottságosdi a parlamenti munka során nyert polgárjogot a hatalmi struktúra részeként. Jellegzetes bizottság pl. a végrehajtó (executive) bizottság, amelyik a menedzsmentmunkát irányítja, a számvizsgáló, a jelöltálló vagy ki-nevező, a javadalmazásokat megállapító bizottságok.²⁰

A kormányzó személyek kiválasztása

A klasszikus magánvállalkozások, a családi vállalatok egyik legfontosabb vezető kiválasztási elve a családhoz való tartozás. A társult vállalkozások idején ez az elv nem követhető, és a kormányzásnak mintául szolgáló közélet, a politika, az államigazgatás sem ad kielégítő támpontot ahhoz, hogy miként kell kiválasztani a kormányzókat, azaz a testületi tagokat. Az emberi erőforrás gazdálkodók által kidolgozott módszerek többnyire a vezetők kiválasztásával foglalkoznak, de a testületek építése eddig nagyrészt nincs feldolgozva. A nemzetközi gyakorlat országoként jelentősen eltér részben annak következtében, hogy a vállalati élet környezete és a társaságirányítási szokások és szabályok is egymástól eltérőek. Ennek következtében ebben a részben elsősorban a hazai szokásokról lehet beszámolni.²¹ Azt, hogy kiket lehet kormányzó személyeknek tekinteni, egy korábbi írásban részleteztük.²² Itt az egyszerűség kedvéért a *vezető tisztségviselők* kiválasztási, megbízási szempontjairól lesz szó.

Az egyik jellegzetes probléma a vezető tisztségviselők kiválasztásánál, hogy azok külső vagy belső (alkalmazott) emberek legyenek. A magyar jogszabály csak a felügyelő bizottságok esetében írja elő, hogy a dolgozói képviselők kivételével csak külső tagok lehetnek, az igazgatóságokra ilyen szabály nincs. A szokásos kiválasztási-kiszemelési szempontok a következők:

- ◊ a jelölt ismertsége, azaz a tulajdonosok a kiválasztás során előnyben részesítik azt, akit ismernek, akiben megbíznak. Ebben gyakran protekcionista, paternalista és politikai támogatási elvek is érvényesülnek, de megtalálható a komaság és az urambátyám elv is,
- ◊ a belső vezetők közül a vezérigazgató mintegy „természetes” tagja az igazgatóságnak, de a többi vállalati felsővezető számára presztízsértékű a tagság megszerzése. A belső tagok között érvényesül a hierarchikus függőség még akkor is, ha ezt a társasági törvény kifejezetten tiltja,
- ◊ fontos szerepet kapnak a kapcsolati szempontok, a „hálózati emberek”, vagyis azok, akik a vállalat számára fontos, befolyásos helyeken dolgoznak, mint pl. az államigazgatás, önkormányzatok, bankok, beszállítók, vevők,
- ◊ a kiválasztásban érvényesülnek a szakértői szempontok is, így független, de a szakmában elismert emberek is bejutnak a vezetésbe, mint pl. tanácsadók, egyetemi és kutatóintézeti emberek, nyugalmazott szakemberek. A tapasztalatok szerint az ő bejutásuk is sokkal inkább a

kapcsolati tőkékük következménye, mintsem valamilyen tudatos kiválasztási, pl. pályázattási, tesztelési, fejedelmi munka eredménye,

▷ előfordul, hogy az intézményi tulajdonosok, a befektetők saját alkalmazottaikat – akár jutalom, akár más, pl. személyes képviselőjük okán – benyomják az igazgatóságokba, felügyelő bizottságokba. Ezek a személyek szokták a leghűségesebben képviselni a tulajdonosi törekvéseket,

▷ a kiválasztási szempontok között kifejezetten kizáró ok csak az összeférhetlenség szokott lenni (az ÁPV Rt. összeférhetlenségi nyilatkozata pl. mintegy 15 féle jogszabálynak való megfelelést igazoltat a vezető tisztségviselő-jelöltekkel).

Az igazgatósági, felügyelő bizottsági, illetve intézményes tulajdonosok esetén a közgyűlési tagság a társaság természetét illetően vezetői munkának minősíthető. Konzultálva a fejedelmi és emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó tanácsadó cégekkel, megvizsgálva a szakirodalmat és a nemzetközi szokásokat, az álláshirdetéseket és foglalkoztatási pályázatokat egyaránt megállapítható, hogy a vezető-kiválasztásban kialakult és bevált módszerek a testületi vezetőkre, azaz a kormányzó személyekre nem terjednek ki. Mindezek hiányában is megállapítható, hogy a kormányzó személyek válogatásában és megbízásában – néhány szélsőségtől eltekintve – érvényesülnek általános szokások. Pozitív tényezőnek számít a szakmai jártasság akár a tulajdonos, akár az adott társaság működési területét illetően. Előny a szakirányú felkészültség is. Nemzetközi tulajdonú cégnél fontos feltétel a nyelvtudás. Érvényesül az az elv is, hogy a kormányzásban a nagyon fiatal vezetők kevésbé jutnak szerephez, az ő esélyeik a munkaszervezetben jobbak.

A jelentősebb befektetői portfólióval rendelkező cégek, mint pl. az ÁPV Rt, a bankok, önkormányzatok, hivatásos vagyongazdálkodók rendelkeznek olyan munkatársakkal, akik hivatásszerűen foglalkoznak a kormányzó személyek, a vezető tisztségviselők felkutatásával, minősítésével, a kizáró feltételek feltérképezésével, sőt akár személyzeti adatbankjuk is van tartalék szereplőkkel. Hasonló helyzet alakult ki a nagyobb konszerneknél, holdingoknál is, ahol sok befektetés, leányvállalat és érdekeltség igényli a vezető tisztségviselők meghatározását. Ezeknél a szervezeteknél az egyébként szokásos vezető-kiválasztási módszerek mintájára igyekeznek a kormányzókat is kijelölni. A konszern és holding szervezetekben jelentős a belterjesség, azaz az adott társaság számára külső igazgatókat is a konszern belülről delegálnak (bár ennek elég sok jogszabályi kötöttsége és

korlátja van). Ezek a korlátok azonban a konszerneken és holdingokon belül kevésbé játszanak szerepet, ha a tagvállalkozások nem részvénytársaságok. A tulajdonosi képviselők kijelölésében gyakorlatilag teljesen szabad keze van a befektetőknek.

A kormányzás trükkje

Annak ellenére, hogy a hazai gyakorlatban csak nagyjából tízéves tapasztalat halmozódott fel a vállalati kormányzásban (az 1988 előtti hazai gazdasági társasági életet egyrészt az embrionalizmus, másrészt a pseudo-társaság nevekkel lehet jellemezni), mégis szép számmal kialakultak azok a megoldások, eljárások, amelyek egyrészt a jogi kiskapuk és útvesztők kihasználásával, másrészt hol a tulajdonosi-befektetői, hol pedig a menedzsmentakarat érvényesítésével színezik a vállalati kormányzás gyakorlatát. Néhány apró trükköt, mondhatni megoldást már a testületek szabályozása kapcsán bemutattunk. Itt most olyan további módszerek ismertetésére kerül sor, amelyek jól szolgálják a társaság-irányítást.

A kormányzás kereteit a társasági törvény határozza meg, amely 1998-ban új tartalommal lépett életbe. Az előkészítő munka és a törvény vitája során is sok olyan észrevétel merült fel, melyek támpontot adhatnak mindazoknak, akik a maguk javára akarják értelmezni a szabályokat. Ezeket a lehetőségeket mind a törvény indoklása (implicite), mind a kodifikáció vezetőjének²³ szóbeli és írásos nyilatkozatai tartalmazzák.

A második (lényegesen tágabb) mozgásteret a társaság *alapszabálya* (alapító okirata) kínálja, mert ez ugyan nehézkesen, de mégis – a tulajdonosok közakaratával – megváltoztatható. Ebben az okmányban lehet elrendezni pl., hogy a tulajdonosok a társasági törvényben megállapított minimális, vagy annál több hatáskört kívánják-e közvetlenül gyakorolni. Az alapszabály teszi ugyanis legálissá azt, hogy pl. a vezető tisztségviselők hatáskörét elvonják, vagy a hatáskör gyakorlását feltételekhez kössék. Az alapszabály szerkesztésekor és átalakításakor különös jelentősége lehet tehát pl. annak, hogy az alkalmazott vezetők rendelkezzenek akár csak egyetlen részvény erejéig is tulajdonnal (vagy meghatalmazással), mert akkor képesek ezeket a csatornákat ellenőrizni, azaz beleegyezésük nélkül nagyon nehéz tevékenységüket vagy jogaikat korlátozni.

Ez a „hadd szólhassak bele“ problémát más országok (pl. a francia gyakorlat) úgy kezeli, hogy ha a vezetésnek nincs tulajdoni hányad alapján történő beleszólása, akkor

az erre a célra kiépített ún. „*alvó részvények*“ adta jogot használják ki. Ennek az a lényege, hogy a társaság beszerez néhány részvényt olyan társaságokéból is, amelyek vezetésével jóban van, és az ezeket a részvényeket megillető szavazati jogokat átengedi a baráti társaság vezetőjének – többnyire kölcsönösségi alapon.

Magyarországon ugyan szűk körben, de egy másik rendszer is érvényesül, a *vagyonkezelés* intézménye. Ennek az a lényege, hogy a valódi tulajdonos valamilyen megfontolás mentén nem kívánja gyakorolni tulajdonosi jogosítványait, hanem azokat – korlátozottan – polgárjogi megbízás keretében átengedi egy vagyonkezelőnek. Ez a proxy intézmény kiterjesztése, hiszen nem csak a szavazati jogot, hanem más, a tulajdonost megillető jogokat is átadnak. A vagyonkezelő lehet akár maga a munkaszervezet vezetőiből erre a célra létrehozott társaság is.²⁴ Ebben az esetben a vagyonkezelő kvázi-tulajdonosként járhat el és érvényesítheti akaratát.

Igen nagy szerepe van a szabályozásokban érvényesített erőfölény mellett a kialakult, de nem szabályozott szerepeknek is. Látszólag pl. formális, adminisztratív funkciója van a testületek elnökeinek, mint pl. a testület összehívása, a szavazatok megszámlálása, a jegyzőkönyvek hitelesítése, mert a tényleges hatalom a tagok közösségének a kezében van. A gyakorlatban azonban ez sokszor másképp fest. A testületi elnök egyrészt „méltóság“, akinek szavait, nyilatkozatait hitelesebbnek, felelősségteljesebbnek ítélik, mint a többi testületi tagét. Más oldalról az elnöklés kínál néhány befolyásoló lehetőséget is. Lássunk ezek közül néhányat:

⇒ a testületi ülés időpontjának kiválasztása során meg lehet szondázni, hogy ki mikor ér rá. Ez játéklehetőséget kínál, mert ha pl. valaki jelzi elfoglaltságát és akkorra hívják össze az ülést, akkor egy esetleg előre ismert véleményt el lehet háritani. Ennek ellentrukkja az, ha a távolmaradó írásban előre szavaz a napirendről (bár ezzel ritkán élnek),

⇒ a napirend sorrendjének megállapítása lehetőséget ad manipulálásra. Ha pl. egy éves rendes közgyűlésen előre veszik a tisztségviselők felmentése és új tagok megválasztása napirendet, és csak utána tárgyalják az éves beszámolót, akkor a régi tagokat akár ki is lehet zárni a vitából mondván, hogy tisztségük megszűnt. Ez a felelősség-megállapításnak (értsd: rákenésnek) egy divatos, bár nem etikus módja,

⇒ maga a napirend címének a megfogalmazása is nagy lehetőséget kínál. Ha pl. egy téma mint „előterjesztés“ kerül napirendre, akkor a vitában lehet kialakítani azt, hogy dönteni fognak vagy sem. Ha viszont ugyanez

„javaslat“ címen kerül benyújtásra, akkor az döntési kényszert jelent, bár a döntés is sokféle lehet. A kialakult gyakorlat szerint mindig vannak „egyebek“ című napirendek is, amelyekben azonban nem szoktak dönteni. A helyes címválasztással orientálni lehet a tagokat arról, hogy mit is vár el tőlük a napirend előterjesztője,

⇒ felelősségi és presztízs problémákat oldhat meg az egyes napirendek előterjesztő személyének kijelölése. Ez lehet egy szakértő, lehet egy felelős, de lehet az is, hogy csak a testület tagjai tehetnek előterjesztést. Ilyenkor akárki is írta az anyagot, arra egy testületi tag vagy más felelős ráírja, hogy jóváhagyta, azaz vállalja a benne levőket. Esetenként még az is előfordul, hogy az előterjesztéshez megkövetelnek véleményezéseket is. (A törvény pl. az éves beszámoló előterjesztését az igazgatóságra bízta, de mellette a felügyelő bizottság véleménye és a könyvvizsgálati záradék is szükséges.),

⇒ hasznos lehet a hozzászólások szabályozása is. Kialakult pl. hogy mindig az kap szót, aki még nem beszélt, és először mindig az előterjesztő szólhat. Rituálisan a nagyobb előterjesztéseket kérdések követik, erre válaszolnak, majd kialakul a vita, és végül megfogalmazzák a határozatot. Egyes esetekben csak a tagok beszélhetnek, máskor a meghívottak (különösen a tanácskozási jogúak) is. Néha élni szoktak a felszólalások időkorlátozásával is. A viták légkörének kialakítása, különösen az elmérgesedett szóváltás megfékezése vagy az üres fecsegés leállítása tapintatos elnöki szerepet jelent. Különösen veszedelmes lehet az obstrukció mint a határozathozatal elodázásának szervezett módja,

⇒ jelentőségteljes lehet a testületi ülés formai szabályainak betartása, mert ez adhat gyakran alkalmat arra, hogy az ülés határozatait megtámadják. Ilyen szabályok pl. az ülés formai megnyitása és lezárása, a napirendek ismertetése és elfogadása, a jelenlét rögzítése és a határozatképesség megállapítása, a jegyzőkönyvvezetés és annak hitelesítése, a szavazatszámolás megszerzése, az ülés során a jogi szakértelem biztosítása. Az elnöknek gondoskodnia kell az ülések technikai feltételeiről, kényelméről és a tagok ellátásáról is (különösen hosszabb ülések esetén),

⇒ ismert megoldás az is, amikor a testületi elnöklés operatív szakaszát átengedik egy „levezető elnöknek“, pl. a társaság jogtanácsosának vagy vezető titkársági vagy igazgatósági munkatársának. A levezető elnök többnyire nagy rutinnal rendelkezik az ülések formai és technikai szervezésében, ugyanakkor a tényleges elnök rendelkezik azzal a joggal, hogy ha indokoltnak látja, bármikor közbeavatkozzon. A levezető elnök szerepe különösen olyan

alkalmakkor lehet hasznos, ha csak egy esetre kell elnököt választani, mint pl. közgyűlés,

⇒ járatlanabb elnökök, illetve a sok formai megkötéssel vezethető ülések részére szokásos „forgatókönyvet” előkészíteni, ami tartalmazza mindazokat a lépéseket, kérdésselvetéseket, határozatokat érvényesítő megfogalmazásokat stb. amelyek az érvényességhez szükségesek.

A várható fejlődés

A kormányzás mint viszonylag új vezetési gyakorlat egyrészt néhány tekintetben még kiforratlan, másrészt természetszerűen változik, fejlődik. Ennek okai közt érdemes aláhúzni a világgazdaság *globalizálódását* (amit mi elsősorban az európai uniós csatlakozás folyamatán keresztül érzékelünk). Ennek következtében a tőkepiacok egyre összefonódottabbak, és azok a nemzeti sajátosságai, amelyek a kormányzást befolyásolják egyre inkább elmosódnak. Ezt úgy is lehet értelmezni, mintha az a tény, hogy valamely vállalat tulajdonosai közt egyre többen lehetnek más nemzetek, régiók képviselői, arra készítetné a kormányzókat, hogy respektálják azok vezetési kultúráját is.

A kormányzással foglalkozó vezetéstudományi szakértők megfigyelték, hogy többé kevésbé közös irányokba ható elmozdulások jellemzik a változásokat, sőt a javasolt fejlesztési irányzatok is összecsengnek. Figyelemre méltó, hogy az 1997-ben megalkotott új magyar társasági törvény ezeknek az irányzatoknak jószerint minden fontos elemét követte, azaz a hazai társaságirányítás jogi megalapozottsága megfelel a nemzetközi trendeknek. A gyakorlat természetesen nem a jogi keretek hű leképezése, de a vállalatok vezetési megoldásait tekintve mindenesetre biztató, hogy nem „követő”, hanem a fejlett országokkal „együttjáró” jogi keretrendszer alakult ki.

A leglényegesebb fejlesztési vonulatok a következők:

- ♦ általában növelni igyekeznek az igazgatóságokban a külső, nem alkalmazotti tagok számát és arányát. Több országban a jogi szabályozás e tekintetben már kvótákat is tartalmaz. A „jó” külső igazgatók sajátosságait abban jelölik meg, hogy azok kompetensek és függetlenek legyenek. A kompetencia lényegében a hozzáértést jelenti. Függetlenségen azt értik, hogy az igazgatósági szerepükön kívül sem pénzügyi, sem kereskedelmi kapcsolatban sem ők, sem kapcsolataik ne legyenek az adott társasággal,
- ♦ erősíteni igyekeznek az igazgatóságok szerepét, hatáskörét különösen azokban az országokban, ahol az

egyszemélyi vezetési szokások elnyomják a testületeket (pl. Japán, Franciaország), illetve ahol a tulajdonosi szerkezet jellegzetességei miatt a tulajdonosi kontroll nehezebben érvényesül (pl. az angolszász országokban a tulajdonosok zöme a tőkepiacon keresztül, tőzsdén és befektetési alapokon át tulajdonol),

- ♦ elsősorban a nagyobb társaságoknál igyekeznek az elnöki és a vezérigazgatói funkciókat szétválasztani, mert ezek összeolvadása csökkenti mindazokat az előnyöket, amely a független, külső igazgatók jelenlétéből adódhat. Az elnök-vezérigazgatók ennek keményen ellenállnak. Érvelésük magja az, hogy a társaságok mérhető teljesítményeiben, pl. a tőzsdei árfolyam-alakulásban nincs érdemleges jelentősége a funkciók szétválasztásának, viszont az egységesebb hatalmi struktúra számottevő vezetési előnnyel jár,

- ♦ az ellenőrző és felügyelő funkciókat kizárólag külső igazgatók kezébe fogják adni, sőt a vállalati belső ellenőrzés felügyeletét és irányítását is ezek a külső igazgatók (a magyar gyakorlat szerint: a felügyelőbizottság külső tagjai, azaz mindenki a dolgozói képviselők kivételével) végzik. Ennek az az indoka, hogy ezzel megnő a tulajdonosok kockázatkezelési biztonsága,

- ♦ általában mérsékelni akarják a testületi tagok számát. A racionális érvek mellett ezt az is indokolja, hogy a tapasztalatok szerint a testületi tagok egy része nem elég aktív, jelenlétük mameluk, azaz szavazógép szerep (főleg Japánban). Ezen túlmenően korlátozni akarják az egy vezető tisztségviselő által betölthető vezetői tisztségek számát (amelyik Franciaországban pl. akár a húsz pozíciót is elérte). A létszámcsökkentés egyébként a belső igazgatók tagságának visszaszorításával is összefügg,

- ♦ a különböző testületi funkciók közül visszaszorulóban van a megbízók, azaz a tulajdonosok érdekeinek a képviselője. Ezzel szemben erősödik a szakértői és tancásadói funkció, amelyek középpontjában az adott tagság tényleges érdekeinek szolgálata áll. Ez a folyamat összhangban áll a menedzserkapitalizmus előretörésével, azaz a vállalati érdekek fontosabbá válnak, mint a tisztán tulajdonosi érdekek,

- ♦ az igazgatóságok tagjai egyre erőteljesebben törekednek arra, hogy a munkájukhoz szükséges információkat ne a munkaszervezettől, hanem saját, független szakértőiktől vagy külső tanácsadó cégektől szerezzék. Ennek következtében az igazgatóságok mellett szakértői szervezetek alakulnak ki, mintegy kabinetek (kormányzati nyelven: kancellári hivatalok) létesülnek, amelyek képesek a vállalati apparátustól függetlenül is informálni az igazgatókat,

◆ az igazgatóságok megerősödése együtt jár azzal, hogy azok önálló munkabizottságokat hoznak létre akár delegált döntési hatáskörökkel is. A legjellemzőbb ilyen bizottságok a jelölő vagy kinevező, a vezetők javadalmazását megállapító, a számvizsgáló és a végrehajtó bizottságok. Ebben a felfogásban a munkaszervezet vezetése nem más, mint az igazgatóság egy bizottsága (hasonlatosan a német megoldáshoz, ahol az igazgatóság a felügyelő bizottság „terméke”. Az angolszász board-ok is gyakran hoznak létre Executive Committee-t, ami többnyire maga a munkaszervezet vezetése),

◆ kialakulóban van a vállalati magatartási szabályzatok mintájára a kormányzati magatartás szabályozása is. (A General Motors pl. 28 pontos Governance Act nevű belső szabályt alkotott). Ezek a kormányzási szabályok – részben ellentétben az igazgatók függetlenségének értelmezésével – olyanokat is javasolnak pl., hogy az igazgatók vegyék igénybe a cég szolgáltatásait és használják termékeit annak érdekében, hogy mint fogyasztók is meg tudják ítélni a társaságot. (A fogyasztási cikkeket gyártó cégeknél ez már régi gyakorlat, azonban ott többnyire az igazgatóknak nyújtott kedvezmények egyik lehetőségét teremtették meg általa. Az új felfogás azonban ezzel ellentétben nem az adható kedvezmény, hanem a piaci magatartás ellenőrzése oldaláról támogatja az igazgatók „márkahűségét“),

◆ kialakult és terjed az igazgatók személyes érdeklési rendszerének fejlesztése, amely határozottan közelít a munkaszervezet vezetőinek, így pl. a vezérigazgatónak a javadalmazási rendszeréhez. Ennek fontos eleme a tulajdon(részvény)szerezési opciók rendszere. (A magyar gyakorlatban ez az elem ismert, de többször csak a mélyen érték alatt megszerezhető részvényvásárlásokra használták ki, azaz nem érdeklési, hanem hasznoszerzési jelentőségük volt nagy).

Lábjegyzet

1 H. Mintzberg: Power In and Around Organizations, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1983

2 A vállalati kormányzás fogalmának elterjedését és közhasználatát a számtalan szakcikk közül is kiemelkedően szolgálta a Cadbury jelentés (részletesen elemzi maga A. Cadbury: Thoughts on Corporate Governance. Corporate Governance 1993/1, a folyóirat nyitószáma), az Oxford Analytica néven ismertté vált nemzetközi összehasonlító és előrejelző elemzés (Board Directors and Corporate Governance: Trends in the G7 Countries Over the Next Ten Years, Oxford Analytica Ltd. Oxford, 1992 sept.) és a Viénot jelentés (Le conseil d'administration des sociétés de cotées. Comité conjoint CNPF et AFEP, présidé par Marc Vienot. 1995 július)

- 3 R. Tricker (editoral). Corporate Governance, an International Review. vol. No. 11, 1993 jan.
- 4 T. Clarke: Corporate Governance: the State of the Art. Management Auditing Journal 1993/3
- 5 C. Mayer: Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban in Jó igazgatókat keresünk. Szerk. M. Hessel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
- 6 K. Lannoo: Le gouvernement d'entreprise en Europe. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No. 31)
- 7 O. Pastré: Le gouvernement d'entreprise – questions de méthodes et enjeux théoriques. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No. 31)
- 8 V. Nguyen et alii: Corporate governance: une synthèse de la littérature. Groupe HEC CR 606/1997, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- 9 Az itt következőket idézi Velinsky T.: A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetételei. Vezetéstudomány 1997/5
- 10 Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- 11 A tulajdonosi és a vezetési funkciók szétválasztása már 1932-ben felmerült Berle és Means elemzésében. Részletesebben tárgyalja a kérdést pl. E. F. Fama: Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy 1980/2
- 12 Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- 13 Angyal Á.: Vállalatok kormányzása. Vezetéstudomány 1997/12.
- 14 Csepeli Gy.: A hétköznapi élet anatómiája. Kossuth Könyvkiadó, 1986
- 15 Harvard Business Review 1991 aug.
- 16 J. W. Lorsch–E. MacIver: Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Harvard Business School Press, Boston, 1989/22.
- 17 Dobák M.: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992
- 18 I. de Kerviler–L. de Kerviler: Le control de gestion. Economica, Paris, 1994
- 19 Csepeli Gy. I. m.
- 20 J. W. Lorsch: Empowering the Board. Harvard Business Review, 1995/jan-febr.
- 21 Ennek során hasznosan lehetett támaszkodni Velinsky T. A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetétele II. c. empirikus kutatásaira, közölte a Vezetéstudomány 1997/6., amely 24 vállalat testületeit vizsgálta.
- 22 Angyal Á.: Vállalati kormányzás. Vezetéstudomány 1997/12.
- 23 Sárközy T.: Az új társasági törvény. Figyelő szeminárium, 1998 március
- 24 A legismertebb hazai példa az ÁVÜ és a Connex Rt. vagyongazdálkodási szerződése (1992), amely sikertelenül zárult. Jelenleg is életben van az 1996. évi ÁPV Rt. és a Dunaferr vezetéséből alakult Acél 21 kft közti vagyongazdálkodási szerződés. Egyes intézményi befektetők, mint pl. a Magyar Fejlesztési Bank is létrehozta professzionális vagyongazdálkodási társaságokat a tulajdonuk (portfoliójuk) kezelésére. Hasonló gyakorlat figyelhető meg önkormányzatoknál is, ahol vagyongazdálkodási irodák vagy társaságok jöttek létre.