

AZ MTA VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁGA EMLÉKÜLÉSE

2008. december 10-én az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága emlékülést rendezett az egy évvel korábban elhunyt Ladó László, a tudományág egyik nagy egyéniségének tiszteletére. Alábbiakban az ott elhangzottak alapján készített jegyzőkönyv szerkesztett változatát közöljük.

Elnöki felvezetés

Dr. Barakonyi Károly,
az MTA VSZB elnöke,
a PTE professor
Emeritusa

Lászlónak elévülhetetlen érdemei vannak a hányatott sorsú hazai vezetés- és szervezéstudomány fejlesztésében. Képes volt különböző időszakokban, különböző politikai széljárások mellett is szakmai hitelességével tekintélyt parancsolni és alkotni. Nemcsak egyénileg alkotott nagyot, hanem maga köré iskolát is szervezett. Sokan sokat köszönhetnek neki. Mindvégig aktív, szellemileg friss maradt. 2007 tavaszán egy a tudományterületünk hazai nagyjairól hasonló MTA VSZB-ülésem még ő is előadott (Erdei Ferencről emlékezett meg).

Barakonyi Károly ezután Ladó László közvetlen kollégáit kérte fel, hogy tartsák meg megemlékező fel-szólalásukat.

Aki vállalta a fáradságos újrakezdést

Dr. Kindler József,
a BCE Emeritusa

egy-egy kiemelkedő személyiségek meghatározóak voltak, és közülük is előrelátása és végig kitartó, fáradhatatlan munkássága révén Ladó László tartósan emlékezetes marad. Elgondolkodhatunk hihetetlenül nyugodt fegyelmességén, pontosságán és azon, hogy hosszú élete során szinte láthatatlanul épült be a szakmai közösségekbe és csak most, egy évvel az evilági életből való távozása után vehetjük számba hatását.

Jómagam nem tartoztam az 1963-tól nagy gondossággal kiépített és összetartó tanszéki közösségbe, mert

Dr. Barakonyi Károly, az MTA VSZB elnöke, a PTE professor Emeritusa bevezetőjében hangsúlyozta, hogy Ladó

szellemesen csípős megjegyzése szerint amolyan „magántudósként” működtem, ez a tény azonban nem akadályoz meg abban, hogy kijelentsem: Ladó Laci mindig is a szakmai és általános emberi korrektség példájaként áll előttem – noha 1986-ban egyetemet váltottam – a különféle tudományos fórumokon való találkozásaimon, a korábbi évek alatt is meglévő csendes és mély szimpátiával viseltettünk egymás iránt. Hogy ennek mi volt a titka, azt megpróbálom most megfogalmazni.

Az eszmék, nézetek, beszédek mostani zűrzavarában, különösen, ha figyelembe vesszük egyes nemes fogalmak szándékos lejáratását, az „úriemberség” a mai napi kicsinyes, nézetfeladó ügykődések során elveszti régi, tartalmas, megalkuvásmentes jelentését. Márpedig dr. Ladó ebben az elfeledett értelemben úriember volt és marad is mindazok szemében, akik ismerheték. Csakhogy miképpen válik azzá? Olyan kérdés ez, amelyre nem egyszerű felelni, és nézetem szerint a neveltetésen kívül az egyéniség a meghatározó, amely egyedi, vagyis Ady költői szavainak értelmében önrendelkezésű, autonóm individuumból van szó: „Sem utódja, sem boldog őse, sem rokona, sem ismerőse nem vagyok senkinek.”

Megtartva az egyéniség „észak-fok, titok, idegenség” másra vissza nem vezethető különleges jellegét a neveltetésben lelhetünk magyarázatot, mégpedig a rendíthetetlenül, talpig becsületes, ludovikás katonatiszt jellemében, aki mélyen, őszintén – s tegyük hozzá –, higgadt okossággal látta meg a közösség nagy erejű mivoltát a világegészes háborúban éppen úgy, mint a háború utáni tudományos életében. Mi tagadás, kevesen voltak – s most ne kutassuk a miértet –, akik az 1943-as doni háborús pokolból épségben hazahozták a rájuk bízott katonákat, amiért igen magas kitüntetéssel jutalmazták a szó szoros értelmében vitéz főhadnagyot.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

A megfontolt és érett nyugodtság példaképe volt, amely olykor túlzott zárkózottságnak tűnhetett, mert alighanem senki sem látta önuralma legkisebb elvesztését sem, noha nyilvánvalóan a zűrzavaros, kemény éveket megélt, hosszú életében lehettek ennek indokai és alkalmai.

És most térek ki arra a hallatlanul okos váltásra, ami nemcsak Lacinak, de más ludovikás tisztnek is – ha nem is mindegyiknek – a szó igazi értelmében vett hazafias tett volt. Elsősorban hazafiak voltak, mert itthon maradtak, noha Nyugatra távozva élhettek volna zavartalan életet. Az itthon maradók nemesebb része vállalta a fáradságos újrakezdés sorsát, amelynek koromnál fogva tanúja lehettem. Már 1948-ban – első éves vegyészmérnök-hallgatóként – feltűnt, hogy az akkori évfolyamtársak között volt néhány csendes, hallatlanul szorgalmas, jól tanuló, idősebb kollégám, akikről később kiderült, hogy 1945-ig ludovikás katonatisztként szolgáltak. Tudomásom szerint múltjukból a későbbiek során sem lett semmiféle bajuk – köszönhető ez kiváló készségeiknek –, és többen közülük vezető beosztásban ténykedtek nyugdíjazásukig. Később, a másoddiplomáért tanuló gazdasági mérnök, felnőtt tanulók között is voltak feltűnően szorgalmas, jó képességű jelöltek, akik közül az egyik szálás tartású, és egyetemi doktori fokozatot szerző, általam is támogatott, kiemelkedő hallgatóról csak hosszú évek múlva – mintegy véletlenül – derült ki, hogy ugyancsak ludovikás tiszt volt.

Szó ami szó: Ladó László, a korábbi tüzetiszt már a sorsfordító 1945-ös háborús záraskor felismerte, hogy „tempora mutantur” – azaz – változnak az idők, és „et nos mutabimur in illis” – vagyis –, mi is változunk az idővel. E meglátás alapján már 1948-ban a közgazdaságtudományok egyetemi doktora lett, azaz – megítélésem szerint – elsőként ismerte fel a nélkülözhetetlen szakmaváltás szükségességét. Az ezt követő életútját jól tükrözi a „Vezetéstudomány” 2008. áprilisi számában a vezetés-szervezés diszciplína nagyjairól és esetében róla szóló, Erdősi Gyula által írott tartalmas megemlékezés. Elolvasva a hiteles munkatársa által rótt megemlékezést, be kell látni, hogy Ladó László megelőzte korát, vagyis a már említett nyugalmával olyan területekre terjesztette ki objektivitását, amelyek közül pl. a könyvvizsgálás valójában csak az 1990-es váltás után került az érdeklődés meghatározó homlokterébe.

1979-től 1984-ig a Műegyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékének vezetője volt, tehát magam is közvetlenül megtapasztalhattam bölcs, csöndes, de azért szerfelett eredményes, meghatározó munkásságát. A kiváló munkahelyi légkör megteremtésének egyik emlékezetes eseményeként kiemelem a szükségképpen ki-

sebb, belső ellentéteket elsímító, egyik tavaszi, tanszéki táncos, hangulatos délutánt, valamikor a 80-as évek elején, amely nemcsak nekem, hanem valamennyi akkori résztvevőnek a legüdítőbb, legkellemesebb élményei közé tartozik, s ahol Ladó Lászlóban felcsillant a hangulatteremtés varázsa és a megteremtődött békeség.

Később, az 1990 utáni, esetenkénti, olykor véletlen találkozásainkkor megszabadulván az addig csak elleplezett szóvár kötöttségeitől, a csillogó szemével és személyiségével összhangot teremtő, szerény, de változatlanul nagyon okos és szellemes megnyilvánulásai már az igen szép alkonyt vetítették előre. Mégis, annyira bevésődött az életembe, hogy magam is már a 80. életévemben járva nemigen tudtam elfogadni végeredményében szép evilági elmenetelét. Mert Ladó Laci csak eltávozott, dimenziót váltott és most az égieknek tart kifogástalan csiszoltsággal – mint arbiter elegantiarum, az elegancia mestere – szellemdús előadásokat.

Vitéz Ladó László professor, Ladó Laci, találkozunk még a békeséges túlvilágon! Addig is: Isten veled!

Az MSZI mint mentalitástörténeti iskola
Dr. Magyar Beck István,
a BCE professor
Emeritusa

Amikor Antonius Julius Caesart, a római demokraták által **brutálisan** (e szó feltehetően Brutusnak, a szervezkedés vezető-

jének a nevéből eredt) meggyilkolt római diktátort búcsúztatta, az alábbi szavakkal indította nekrológját és fordította ezzel a demokrata párti tömeg Caesar-ellenes hangulatát annak ellenkezőjébe, az áldozat irányába: „Temetni jöttem Caesart, nem dicsérni”. Legalábbis ez történt Shakespeare nevezetes drámájában. Nos, előttem egészen más feladatok állnak. Egy a keletkezésének korában bár támadott, végül mégis elfogadott és a jelen viszonyok közepette is előremutató Magyar Szervezéstudományi Iskolát – amelyet voltam bátor MSZI-nek elnevezni abban a reményben, hogy e rövidítésre a jövőben nagy szükség lehet, mert – reményeim szerint újraélesztjük, és sikeres folytatásáról döntünk ma itt, ezen az ülésen. Ezt pedig az iskola nevének gyors kimondását garantáló rövidítésével is szorgalmazhatjuk. Ezért bevezetésül bizvást élhetek az antoniusi mondat megfordításával. Jelesül: „Dicsérni jöttem a Magyar Szervezéstudományi Iskolát, és nem temetni.” **Teszem ezt mindenekelőtt azzal, hogy az MSZI-t – amelynek az iskolateremtő Ladó László egyik vezéralakja volt a Magyar Zoltán-tanítvány Szabó Lászlóval és a miskolci professor Susánszky Jánossal együtt – kiragadom a szűkebb magyar kontextusból és nemzetközi jelentőségét hangsúlyozandó, nemzetközi perspektí-**

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

vában vizsgálom meg. Az első tétel e tárgyban az, miszerint az MSZI nem volt semmilyen irányból sem epigon. Sem a keleti, sem a nyugati iskolákat nem másolta. Igazi közép-európai termék volt, amely önállóságában is képesnek bizonyult a keleti egyoldalúságokat a nyugati értékekkel orvosolni és – más oldalt – a nyugati szellem túlbuzgó dinamizmusát keleti megfontoltsággal és hagyományszeretettel tartani egyensúlyban. De úgy, hogy mindeme teljesítményei nem írhatók le akként, mintha az iskola egyfajta tudományos hintapolitikát valósított volna meg. Igazi önálló koncepció keretein belül szintetizálta a szóban forgó tudományos és geopolitikai elemeket.

Hogyan tette ezt? Amit az alábbiakban készülök előadni, további kutatásokat kíván. Azaz a mondanivalóm nem tart igényt végleges és szakmai disputát nem tűrő igazságokra. *Viszont föl kívánom vetni az Iskola eredetiségének és gyökereinek a kérdését, de – mint főt említettem – nem csupán kutatási célokból, hanem az iskola elméleti és gyakorlati folytatásának céljából a megújult, de változatlanul nehéz, sőt súlyosnak mondható történelmi körülményeink közepette. Ugyanis, globalizáció ide, globalizáció oda, a lokális helyi adottságok kemény tények, amelyeket a mindenkor siker érdekében nem szabad figyelmen kívül hagyni.* Mindenekelőtt az iskola szemlélete utópista volt. Vagy – Max Weberrel szólva – normatív ideáltípusokat alkotott. De korántsem abból a naiv felfogásból kiindulva, hogy e modellek egy az egyben, azaz változtatások nélkül alkalmazhatóak lesznek. Alkalmazásuk a valóság olyan szándékos provokációja volt, amely logikusan vezetett „a szín és a való” különbségét megvilágító problémák generálásához. Ez pedig az – ismétlem: szándékosan – utópista modellek korrekciójához. Az utóbb Nobel-díjat kapott – és akkor már az Egyesült Államokban élő – Harsányi János – aki különben az iskola személyes kapcsolatainak révén az MSZI kültagja is volt – mondotta el egyik nekünk adott interjújában, hogy ilyen metodológiai érteleme van az emberi racionalitás megkövetelésének a közgazdaságban is. Ugyanis a tökéletes gazdasági racionalitás feltételezése az embereknél rendre ugyanezen racionalitásra vonatkozó kutatások eredményeinek és az ezeken alapuló gazdasági gyakorlatnak a módosítására és árnyalására vezetnek (Magyar Beck, 1989). Minden ideáltípus közös sorsa ez, amikor az empiriával találkozik. Viszont ideáltípusok nélkül nem haladhat előre – mi több, fönn sem maradhat – az emberiség. Nota bene, a szocializmus látványos és gyors összeomlása nagyon sokat köszönhet Marx és követői utópista szocializmus iránt táplált engesztelhetetlen gyűlöletének. Ezért aztán a kommunista forradalmárok sem-

miféle elképzeléssel nem rendelkeztek arról, hogy mi történjen egy győztes forradalom után. Che Guevara tragikus sorsa is a Kubában győztes szocializmus reménytelen hétköznapijaitól való halálba menekülésként értelmezhető a mind stratégiaileg, mind taktikailag képtelen utolsó bolíviai vállalkozásai révén (Moldova György, 2005). Tudniillik ezek a „megváltók” nem jutottak tovább a maradéktalan államosítás végleteinél. Szemben a piacgazdaság és a klasszikus liberalizmus olyan teoretikusaival, mint Smith, Bentham, James és John Stuart Mill, és így tovább, akik sorra dolgozták ki polgári utópiáikat, amin azután bőven volt és van is mit javítani a bevezetésük után.

Mármost a normák univerzumában mindig bizonyos szabadsággal mozog az emberi értelem. Ha azonban valaki – miként Szabó László – a szervezetről, mint az emberi együtltét optimumáról beszél (Szabó László, 1967), akkor abban benne kell, hogy legyen – mint ahogy benne is volt és van explicite is az MSZI keretein belül készült anyagokban (l. Ladó László, 1986) – mind a szakmaiság, mind a gazdaságosság, mind a pszichológiai klíma, mind a korszerűség, mind az individualitás megbecsülése, mind a kooperációra való hajlam és képesség, mind a jövődolgozóság, mind a versenyképesség, mind a tárgyi rend, mind az adminisztratív ésszerűség, mind a munkahelyi demokrácia, mind az áttekinthető és méltányos vezetés és a többi, itt aligha felsorolható további érték és érdek. *Ezeket az erényeket nem lehet úgy összefoglalni, ahogy ezt a mai szervezetek – éppen a legfejlettebbek kezdeményezésére úgyszólván világszerte – a monetáris bevételek maximalizálására egyszerűsítik, a többi eszmei és tárgyi érték, érdek és előny rovására. Korunk egyik képtelensége az egydimenziós szervezet „föltalálása” (vagy inkább erőltetése), ami mögött egy hibás pénzelmélet áll. Jelesül az, hogy a pénz már most minden érték kifejezésére alkalmas csodaszer. Azt is mondhatnám, hogy ez a banki modell monopóliuma. Csak azért nem mondom, mert még a bank sem tudna túlélni a monetáris piacon, ha nem lenne eleget például az olyan minimális követelményeknek, mint a szakszerűség, a kooperáció, az adminisztratív tisztesség és így tovább, ami viszont mind pénzbe kerül, tehát csökkenti a banki bevételek nettó összegét. Viszont éppen e csökkentés által teszi őket lehetővé. Aki zérusból kíván új számot előállítani, az képzelheti ugyan mágusnak magát, de a semmiből ő is csak a semmit állíthatja elő. A közgazdaságtudomány az tudomány és nem mítosz. Más szavakkal, még az a pénzütema sem sikeres, amely csak pénzütema. Még a legegyszerűbb esetekben sem. Ugyanis, ha akár csak a merőben technikai pénzütematáról beszélünk, minimálisan a technikai és*

a bűnözéssel szembeni biztonságnak is megoldottnak kell lennie. Hát még ha a munkaszervezetből kísérletnek meg pénzütematát kreálni! Az MSZI input- és outputszemlélete a mondottak szerint ma is megállja a helyét, és mindaz, ami e téren azóta is történt, lehet bár innováció, sőt technikai tökéletesítés, de eszmeileg nem haladás, hanem inkább visszaesés.

Az MSZI sokoldalúságra és – a maximum helyett – a józan és komplex optimumra való törekvése mellett volt ennek az iskolának egy módfelett lényeges és valóban minden időkre és helyzetre szóló mentalitás-történeti üzenete. *Ez pedig az emberi szabadságnak – mint alapvető adottságnak – állandó jelenléte minden, még a legkegyetlenebb körülmények között is.* Ebből meg erkölcsi szempontból a kezdeményezés és a javító szándék kötelezettségei vezethetők le, bármilyenek is legyenek a társadalmi és a természeti feltételek. Nehéz volna azt állítani, hogy az MSZI születése a magyar történelem legborzalmasabb korára esett. Tudunk e kornál sokkalta súlyosabb időkről is beszámolni. A viszonylag rövid történelmi távolság még nem engedélyezi teljességgel a szóban forgó korra vonatkozó elfogulatlan nézetek és vélemények érvényesülését (nem a Rákosi-korról beszélek). Egy körülmény azonban kétségtelen. Az 1960-as évek – körülbelül ebben a periódusban keresendő az iskola születésének pontosabb dátuma –, nos, ezek az évek is még egy meglehetősen merev program jegyében zajlottak. Ezt a programot súlyos büntetések terhe mellett el kellett fogadni, minden önmagának és a tényeknek ellentmondó tételei és instrukciói ellenére. Főként ideológiai szempontból. Például, azóta sem vált világossá, miként lehetett egyszerre ortodox marxistának lenni és mégis napirenden tartani, sőt széles körben gyakorolni a Marx által elátkozott cserét, voltaképpen minden gazdaság alapját? Vagy hogyan lehetett az értelmiséget rendre utolsónak említeni és hátrányos helyzetbe hozni a dolgozó rétegek között, amikor az értelmiség politikai szempontból teljesen megfelelt a marxi munkásosztály definíciójának, lévén nem rendelkezett a termelőeszközök kizsákmányolást szolgáló tulajdonával. Főként olyan körülmények között, ahol egy társadalom, ez esetben a szocializmus, tervgazdálkodásnak tekinti magát, amely értelmiségi tervezők nélkül elképzelhetetlen. Az eszmei kuszaság ki is termelte a maga savanyú gyümölcsét, melyben a hátrányos helyzetű értelmiséget az akkoriban még mértékadó marxista szociológusok a szóban forgó korszak uralkodó osztályává nevezték ki, ami kiáltó ellentétben állt e réteg általános állapotával. Igaz ugyan, hogy – mint utóbb kiderült – a szocializmus öt éves tervei sokkal rövidebb periódusokra vonatkoztak, mint egy valamirevaló kapitalista nagyvállalat évszázadokra ké-

szített és az egész világra globalizációt ítéző stratégiai elképzelései. A merev program tehát egyebek között abból állt, miszerint ne keressünk koherenciát a főt említett ellentmondások között, mert az destrukció.

Ebben a nem éppen biztató intellektuális közegben az MSZI – élve tagjainak a szabad döntések minden lehetőségét megragadó mentalitásával – megalkotta azon flexibilis szervezetek képeit, amelyek a korabeli társadalomban – az alapító atyák (Marx és követői) szélsőségesen kritikai beállítottsága miatt – nem születhettek meg. Természetesen nem arról volt szó, hogy az említett időszak hivatalos ideológiájához ellentmondásmentesen illeszkedő gazdasági egységek jöjjenek létre. Leginkább a konvergenciaelmélet szellemében épült társadalmi organizmusok kiépítése került napirendre. *Ezeket az általános szabályozáselmélet kifejezéseivel szólva az jellemezte, hogy dinamikus egyensúlyba hozzák és tartják a stabilizáló és a dinamizáló – azaz az állami vagy állami (közigazgatási) jellegű és a gazdasági haszon növelésére irányuló – alrendszerket. Mégpedig minden esetben a reális igényeknek és lehetőségeknek megfelelően. Ilyenformán a probléma alapvetően szabályozáselméleti volt. Tehát az MSZI működése túlmutatott mind a manchesteri szellem irányába húzó kapitalizmuson, mind pedig a kommunizmus idealizált szélsőségein, és együtt haladt a második világháborút követően már megerősödött közfelfogással, amely mindenféle külön ideológiai vagy más jellegű fegyver nélkül egyszerre tartotta napirenden a fejlődést és a stabilitást. És egyiket sem az erőszak, hanem a problémamegoldás alkalmazásának útján* (v. ö. az erőszakkal fönttartott, sikerületlen szociáldemokráciát, amelyet fasizmusnak hívunk (Türk Attila, 2008), vagy akár a manchesteri, akár a kommunista végletet, amelyek szintén állig fegyverben óvják magukat). Empirikusan csak az emberi szabadságot meghagyó és arra építő problémamegoldás bizonyul produktívnak, társadalmilag kívánatosnak és tartósnak. Néhány évtizede még a legrosszabb álmainkban sem jóslottuk, hogy egyszer majd az etatizmus szélsőségeit legyűrve a privatizáció szélsőségei kerülnek a társadalom-gazdaságtani kritika célkeresztjébe. Ha az MSZI belső légkörét vizsgáljuk, és az abból fakadó mentalitás-történeti üzeneteket sorra „levesszük”, akkor a kutatás és a gyakorlati munka produktivitásának és kivitelezhetőségének ugyanazt a komplexitását találjuk, ami számunkra akkor természetes volt. A komplexitás széles körökben elfogadott belső ellentmondásosságot – pluralizmust – is jelent, ahogy – más oldalt – az erőltetett koherencia intellektuális és gyakorlati primitivizmust takarhat, ahol az intellektuális primitivizmus az intelligencia maszkjáb-

ba bújik, a gyakorlati primitivizmus pedig a határozott és eltökélt aktivizmus áruhájában kínálgatja önmagát. Ez az üzenet máig is érvényes. Ma is koherens és határozottan eltökélt programok nevében dolgoznak társadalmi intézményeink. Csakhogy ezúttal a manchesteri véglet irányába mutat a hajó orra. Ami azt a feladatot rója ránk, hogy ismét megkeressük és támogassuk azt a minimális szabadságot, amely által a stabilitás műve is garantálható.

Hivatkozások

- Ladó László (1986): Szervezélmélet és -módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Magyar Beck István (1989): Száműzött értékeink. Akadémiai Kiadó, Budapest. L. „Harsányi János matematikai közgazdász” című részt, 21–46. old.
- Moldova György (2005): A napló. Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Szabó László (1967): Szervezés és vezetés. C. OVF Kiadványból, Budapest
- Türk Attila (2008): Mi a fasizmus? Anno Kiadó, Debrecen. Bár Türk Attila a fasizmust inkább a krónikás, semmint a társadalomelmélet szemszögéből mutatja be, gazdag tényanyaga alátámasztani látszik a jelen tanulmány szerzőjének azt a fasizmusdefinióját, miszerint a fasizmus a sikerületlen vagy szándékosan elrontott szociáldemokrácia, amely a vagy spontán, vagy szándékolt és tervezett megoldatlanságait erőszakkal próbálja meg kezelni. Azaz, a fasizmus elsősorban a társadalomirányítási technikák – és azokon belül is – az erőszak kérdése. Nem pedig önálló rendszerfajta vagy rendszertípus.

Ladó László professzor úrról 30 évre látott előre
Dr. Nahlik Gábor, a VE tanszékvezető egyetemi docense

Kell néhány szóval indokolnunk azt, ami ma valamennyiünk számára igaz, ámde hogy miért igaz, azt szigorúan tudományosan kell igazolnunk, ugyanazzal a kérlelhetetlen szigorral, amelyet Ő alkalmazott kutatómunkájában és publikációiban.

30-40 évvel ezelőtt, amikor a magyar szervezéstudományi iskolák alakultak, a felsőoktatási intézményekben a szakma művelői gyakran találkoztak. A fiatalok példamutató igényességet tanulhattak, egyúttal példamutató összetartást is. Ezért a szakma nem vált Budapest-centrikussá. A Budapesti Műszaki Egyetemen, a Közgazdaságtudományi Egyetemen, a Miskolci Egyetemen, a Veszprémi Egyetemen, a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságban, a Magyar Tudományos Akadémián, az ipari tárcák tanácsadó és továbbképző inté-

zetében intézményenként egy vagy több szervezés- és vezetéstudományi műhely jött létre, amelyek országos hatású eredményeket értek el. Szerencsére a szakmára ma is a példamutató együttműködés jellemző.

Amikor a 60-as, 70-es, 80-as évek eredményeiről beszélünk, akkor egyúttal egy szakma felvirágozásáról, hatásának elemzéséről sem tekinthetünk el. A cím szerinti témához ragaszkodva is el kell mondani, hogy a 70-es évek Budapesti Műszaki Egyetemén, az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken több nagy egyéniség tanított, kutatott, alkotott. Közülük ma dr. Ladó László professzor úr munkásságára koncentrálnunk.

A sok eredmény, publikáció, téma felsorolásával abba a hibába esnénk, hogy sokat markolunk, ámde keveset fogunk. Ezért, talán önkényesnek is tűnően néhány elemet ragadnék ki azért, hogy ezeken keresztül világítsuk meg professzorunk munkásságának máig ható eredményeit.

Ezek a következők:

- a termelési rendszer szak, a szervező vegyész szak és a szervező villamosmérnök szakok létrehozása,
- a gazdasági mérnök szak reformjának megtervezése és bevezetése,
- a rendszerszemléletű költség- és nyereségfedezeti számítás, az ÁKFN struktúra,
- szervezélmélet és módszertan, a vezetés szervezési funkciója, egészlétes, komplex közelítésmód.

A termelési rendszer szak kifejlesztése

Ladó professzor úr, aki a német és angol nyelvű szakirodalmat nagyon szorosán követte, felfedezett egy új szakot. Ezen 1/3 gazdasági, 1/3 műszaki, 1/3 szervezési és vezetési tartalmú tantárgyat hallgattak a hallgatók. Ez volt az industrial engineering szak. A nagyobb nyugati egyetemeken industrial engineering karok is találhatók. Az itt végzők lesznek világszerte az ipar kapitányai. Párt- és kormányiszervek munkatársai vettek részt a cél érdekében létrehozott bizottság munkájában. Ez a bizottság havonta ülésezett. Az előterjesztések alapos lektorálás után jutottak el a tagokhoz. Tájékoztatásul, az ülések után, még sok példányt szétküldtünk. Ezt a munkamenetet ma idegen szóval lobbyzásnak, az átláthatóságát transzparenciának hívják. Enélkül ma sem lehet országosan számottevő ügyben eredményt elérni.

A termelési rendszer szak a gépészmérnöki karokon, a szervező vegyész képzés a vegyész mérnöki karokon, a villamos szervező mérnök képzés az azonos nevű karon 1972–74. években indult meg. A vidéki egyetemek cselekedtek gyorsabban. Az industrial engineering tí-

pusú képzést ma a műszaki menedzser szakokon folytatják. Emellett a mérnök szakok vezetői mindig igénylik gazdasági, szervezési, vezetési témájú tantárgyak szerepeltetését a tantervben.

A gazdasági mérnök szak reformja

A gazdaságimérnök-képzés az ötvenes évek végén indult meg, törvényerejű rendelet alapján. A képzést karonkénti bontásban szervezték meg. Az első két félév közös volt mindenki számára. Egy bürokratikus beiskolázási rendszer nem biztosította a versenyképességet. A közgazdaságtudományi karokon beindult a mérnök-közgazdász képzés, hasonló tartalommal közvetlenül lehetett jelentkezni. Ugyanakkor a vállalatoknak nagy szükségük volt a gazdasági, szervezési-vezetési tudással rendelkező mérnökökre.

Ladó professzor úr nem szorgalmazta a gazdaságimérnök-képzést szabályozó rendelet eltörlését. Csupán a felvételi procedúra leegyszerűsítését oldotta meg a jogszabály módosításával. Ezt összekötötte a gazdaságimérnök-képzés 1980-as reformjával.

Megszűnt az elágazások, ágazatok karokhoz rendelése. Létrejötték az új elágazások: munkatudományi, kereskedelmi, termelési stb. Ezek az elágazások a mai gazdálkodás és menedzsment BA szakokkal, a műszaki menedzser alapszakkal, a posztgraduális MBA szakokkal tartalmilag erős átfedésben vannak. Mivel a képzés megújítása elsősorban a vállalatok versenyképességének biztosításáért történt, megállja a helyét az a megállapítás, hogy a gazdaságimérnök-képzés 1980-81-es reformja azon tantárgyak kifejlesztését eredményezte, amelyek már kinőtték egy-két tanszék kereteit a mérnöki karokon. A reform tudományos véghezvitelével vált kétségtelenné az, hogy a műszaki egyetemeken és a tudományegyetemeken indokolt gazdaságtudományi karok létrehozása.

Ma ezek a karok a felsőoktatásban példamutatóan sikeresek. A végzősök álláslehetőségei jók. A képzés tartalmi fejlesztése a termelési rendszer szakok, a gazdasági mérnök-képzés reformjával indult meg. A célérés folyamatának java Ladó professzor úr vezetésével valósult meg. A szervezetek, az új karok, az érdekek és lehetőségek összhangja mentén intézményenként különböző módon, de visszafordíthatatlanul alakultak ki, ma is jól működnek. Jövőképek biztos alap a fejlődésükhöz.

A rendszerszemléletű költség- és nyereségfedezeti számítás, ÁKFN struktúra költség- és nyereségfedezeti számítás mind a tervezésben, mind az ellenőrzésben a költségeknek a termelés mennyiségére és a termékösszetételre való reagálás szempontjából pontos meghatározására épül. A költségek reagálása a technológia és

a termék mélyreható ismerete nélkül nem határozható meg. Ezért a költség- és nyereségfedezeti számítás csak is interdiszciplináris közelítésmódban értelmezhető.

Ladó professzor úr az egységnyi termékre jutó proporcionális költség és a realizálási fedezet bevezetésével olyan új fogalmakat alkotott, amelyek segítségével az ÁKFN struktúra volumen- és termékszerkezet-függő meghatározása pontossá tehető. Ezzel nemcsak a nyereségtervezés, hanem a controlling adatbázisát is tartalmilag pontosan meghatározta.

A controllingban alkalmazott standard költség-számítás alapja a pontos tervezés. Mivel azonban a tervezett termelés és a tényleges termelés csak véletlenül lehet azonos, ezért be kellett vezetni a tényleges termelés tervezett költségének fogalmát, amely már összehasonlítható a tényleges termelés tényleges költségével. A Teljesítmények és ráfordítások című könyvben ez a gondolatmenet a vállalati megvalósítás, bevezetés igényességével található meg. A modern controllingban az üzemvezetés, az egyes részlegek munkájának igazságos értékelési alapja a költség- és nyereségfedezeti számítás. A gondolat részletes kifejtését számos konkrét esettanulmány támasztja alá.

Az új gazdasági mechanizmus hajnalán számosan javasolták a veszteséges vállalatok megszüntetését, amivel elvben ma is egyet lehet érteni. Azonban nem mindegy, hogy egy veszteséges vállalatnak hány beszállítója van. A motorvonatot előállító Ganz-Mávagnak sok beszállítója volt. A Ladó professzor vezette munkacsoport a motorvonat gyártásának megszüntetése előtt először megvizsgálta a motorvonat mint termék realizálási fedezetét. Kiderült, hogy ez pozitív szám. Ezután a beszállítók ÁKFN-struktúráit határozták meg. Valamennyi beszállító nyereséges volt. Elkészítették a beszállítók és a motorvonat gyártás egység összevont ÁKFN-struktúráját. Kibontakozott egy nyereséges vállalkozás víziója. Kiderült, hogy a beszállítók által befizetett adó többszöröse a Ganz-Mávag által igényelt dotációnak. A gyártás leállítás helyett megindult a reorganizációs terv elkészítése. Ennek egyik legszebb fejezete volt a motorvonat funkcióelemzése, értékelemzése.

A reorganizáció olyan jól sikerült, hogy még a kilencvenes években is gyártottak motorvonatot a privatizáció utáni utódvállalatnál. Mi sem természetesebb, hogy a főkonstruktor termelésirendszer-szakos gépészmérnök volt.

A vázolt jó példa tömeges követését ma szerte a világon a klaszterek létrehozásától várják. Az értéklánc mentén szerveződő klaszterek kialakításának logikája éppen az, hogy a végtermék-kibocsátó és beszállítók harmóniáját a változó gazdasági környezetben fenn-

tartsák. Ezért ma is jó szívvel ajánlható a klaszterek menedzsmentjének figyelmébe az igazságos osztozkodás érdekében az ÁKFN-struktúrák elkészítése és nyílt kártyaként való alkalmazása az egzisztenciális tétre menő, közös tervezésben.

Egészlátás, komplex közelítésmód

A rendszerelmélet művelői nagy hatással voltak Ladó professzor úr gondolkodására. Nem riadt vissza a bonyolultságtól, amikor saját munkájában kreatívan és elegánsan alkalmazni kezdte a rendszerelméleti kutatók módszereit, eredményeit. Abból a rendszerelméleti téziséből indult ki, hogy egy vállalati rendszerbe történő beavatkozás távolodva a beavatkozás helyétől lehet elenyésző, vagy ezzel ellentétben, úgy tovagyűrűző, hogy a kimenetre gyakorolt hatása felerősödik. Mivel azonban a vállalati rendszerek anatómiai szempontból nem ismertek kellő részletességgel, ezért egy rendszerbeavatkozás hatása formális logikai úton, képletszerűen leegyszerűsítve nem számítható ki. Ebből következően a beavatkozás hatásterületeinek feltérképezése szellemi alkotómunka. Azonban ez a szellemi alkotómunka a probléma összetettsége miatt multidiszciplináris.

Multidiszciplináris képzettségű polihisztorok hiányában a csoportos szellemi alkotó technikák jöhetnek szóba a probléma megoldásakor. Ezért a javaslat az volt, hogy a műszaki, szervezeti fejlesztést mint rendszerbeavatkozást értelmezzük. A műszaki fejlesztési terv ismeretében a hatásterületek feltárását végezze szakmailag vegyes összetételű munkacsoport. A javasolt munkamódszer kézenfekvően a 60-as évek végén a brainstorming volt. Ezért ezt a módszert Ladó professzor úr nagyon alaposan megismerte. Volt bátorsága a vállalati fejlesztések hatásterületének feltárásakor az alkalmazására.

Az adatfeldolgozó gépek és rendszerek tantárgy oktatásakor a gazdaságimérnök-képzésben mindig levezetett egy brainstormingot. A hallgatók többsége ekkor találkozott először ezzel a módszerrel. A szigorú szakszerűség ebben az esetben is megérlelte gyümölcsét. Nem tartották hatásvadásznak, mert nem is akart az lenni. A hallgatóság többsége lelkesedett. Diplomatervekben gyakran alkalmazták a módszert. Miniszterek, vállalatvezetők kértek minket ezután moderátori feladatra. Mikor a nominál csoportok módszere (NCM), a 635, Philips 66, Delphi, az innográf, a funkcióelemzés ismertté váltak, igény támadt egy csoportos szellemi alkotótechnikák könyv megírására.

Ladó professzor úr ezt tanítványaira bízta. A könyv két hónap alatt elfogyott. Írtunk ezért ezután jegyzetet. Ezek tartalma a törzsanyag részben ma is megtalálható

az MBA, az üzleti ág BA szakjain, a műszaki menedzser alapszakon.

Mi a közös a néhány címszó alatti gondolatmenetekben? Ladó professzor úrra jellemző volt a valóság pontos ismerete, a cél meghatározása, a módszer, nyugodtan mondhatjuk, mint termék részletes kidolgozása; a bátor, ámde kárt sosem okozó kísérletezés a módszer bevezetésére, a módszer esetpéldákon keresztül való bemutatása, a módszer publikálása, a módszer tanításának didaktikai megtervezése és realizálása. Az ipari szervezetek, vállalatok komplex, egészszlátó fejlesztéséről bebizonyította, hogy multidiszciplináris, alkotó csoportmunka. Ennek munkafolyamata kidolgozható, megtervezhető, irányítható, ellenőrizhető. Megtanítható, mint minden más szakma.

Alkotó szellemi munkatartalma megélhetés és sikerélmény a művelői számára. Munkatársai nagyon szerencsések voltak. A munkából ki sem látszottunk. Egzisztenciális biztonságban alkothattunk. Kedvvel dolgozhattunk. Professzorunk képes volt saját definícióját a vezetésről a közvetlen környezetével elhíttetni, mert mi magunk voltunk a kontrollcsoport. Ez a definíció: „A vezetés értelmes célok érdekében együttműködő emberek kedvvel dolgoztatása.”

A meghatározás többtényezős célfüggvény alkalmazását teszi lehetővé. Természetesen vállalatok esetében az egyik cél lehet a nyereség optimalizálása. Azonban a munka termelékenysége, a motiváció, a csoportos munkavégzés, az érdekek felismerése és tiszteletben tartása, a munka tudományos megszervezése, a vállalatcsoportok együttműködésének hosszú távú tervezése, az igazságos teljesítményértékelés, a vagyongazdálkodás ebbe a Ladó professzor úr által megadott definícióba minden erőltetés nélkül beleérthető. Mondhatjuk, hogy időtálló, divatoktól mentes az archaikus múltban is és a távoli jövőben is jól megállja a helyét.

A nagy lehetőség

**Dr. Szórád József,
a NYME c. egyetemi
tanár**

Napjainkban szokatlan módon egy kiváló oktató, dr. Ladó László professzor úr emlékére gyűltünk össze. Nem tehetjük meg, hogy ne tegyünk említést a gazdasági, pénzügyi válság történéseiről, amelyek különösen aktuálissá teszik, az ún. valóban hozzáadott érték fogalmát.

A Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karának hallgatójaként, kollégáimmal együtt nagy érdeklődéssel fedeztük fel a termelési rendszer szakon történő tanulmányok lehetőségét. A természetesen mindig egzakt műszaki környezetbe kiváló érzékkel illeszkedtek a szervezéstudományi ismeretek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

Dr. Ladó László professzor úr egy új lehetőséget kínált:

- az eladó – marketing szemléletű szervező mérnök pozícióját.

Alkalmazza műszaki tudását, ismereteit, de egyidejűleg illessze azokat be a folyamatokba, a szervezetbe, és értékesítse, azaz adja el.

Bizonyára sokan emlékeznek az akkori gyakorlatra, amikor is a külföldi tárgyalásra hazai színekben minimum ketten, ha nem többen utaztak. A mérnök és természetesen a külkereskedő, aki ha nem is érti a műszaki folyamatokat, legalább beszél nyelveket. Ezt próbálta a professzor úr ötvözni az új koncepciójába. Ez a szemlélet akkor még nagyon újnak, de néha bizony elutasítottnak számított. A mérnök maradjon mérnök, a külkereskedő kereskedő. Így ültek az egy külföldivel szemben. A professzor úr és munkatársai által oktatottak egy szervezett, racionális rendszer kereteit próbálták kialakítani, minket erre az új szemléltre nevelni.

Ismert az a mondás, mely szerint a találmányok értéke azok megvalósíthatóságán keresztül mérhető. Hál' istennek jó néhány kiváló magyar feltalálót és sikeres találmányt ismerünk szerte a világban. Dr. Ladó professzor úr és csapata egy ilyen találmányrendszert állítottuk össze és valósítottuk meg, ahol is a végzős hallgatók egyértelműen bizonyíthaták és bizonyítják ma is a koncepció érvényességét. Így keletkezett az a valószínűleg hozzáadott érték, ami napjainkban talán ismét visszakapja feltétlen szükséges jelentését a gazdasági-pénzügyi folyamatokban. Nyugodt szívvel kijelenthetjük, hogy dr. Ladó László **professzor úr iskolát teremtett**, amit mi is büszkén végeztünk el.

Az első és utolsó

találkozás,

és ami közte volt

**Dr. Bálint Sándor
vezérigazgató-helyettes,
tulajdonos**

Jómagam csak krónikása lehetek és semmiképpen nem értékelője annak a tudományos és tanári pályának, amelyen Ladó László végigment. Három évtized volt, amelyet e hosszú és sikerekben bővelkedő pályából közelről láthattam, tapasztalhattam, és ennek az időszaknak a felében napi munkakapcsolat kötött össze bennünket. Miután az életem más irányba terelt, nem szakadt meg a kapcsolatunk, szakmai, baráti, atyai baráti szálak voltak, melyek tartották a köteléket. Büszkeség tölt el ezt végiggondolva.

A szakmai, tudományos igényességű értékelés nem lehet az én tisztem, számomra az ember, aki mindezek mögött rejtőzködött, válik fontossá, egyre fontosabbá.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

Az első találkozás

(A tanár úr, tanítónk fellép a katedrára)

1973 őszén harmadéves gépészmérnök-hallgatóként találkoztam első alkalommal a professzor úrral, Tanár Úrral.

A Műegyetem Audmax. termében, magas, szikár ember, katonás megjelenésével, egyenes szálfá tartásával, a még kissé zsbongó hallgatóság előtt kezdett bele mondandójába.

Bevallom, az első szavaknál még jobban figyeltünk az óráközi szünet fontos eseményeire, mint az ő szavaira. A figyelem iránytűje akkor kezdett más irányba fordulni, mikor a hangfoszlányokból kezdtük kihallani a változás, a reform, az új struktúrák, a bonyolult rendszerek, a komplexitás, a multidiszciplináris szavakat. Miről beszél? Mit mond? Ki ez az ember? Honnan jött? A Közgázról. Na nem, csak nem a PG-tanszékről? Nem. Onnan nem jöhetett, mert olyan mérnökien beszél. Nem ír fel egyetlen képletet sem, nincs a táblán differenciálegyenlet, nincsenek rajzok, mégis mérnöki. Szó van tervezésről, gyártásról, üzemeltetésről, karbantartásról, kutatásról. Beszél költségekről, bevételről, nyereségről, fedezetről – na ezek érdekes fogalmak, figyeljünk csak oda, ebből még kisülhet valami.

Így kezdődött, ezek voltak az első pillanatok, az első szavak, benyomások. Néhány évvel voltunk a Nyers Rezső neve által fémjelzett új gazdasági mechanizmus és annak sajnálatos gyors elvetélése után. Ebben a politikai és gazdasági légkörben kellett elfogadtatni minisztériummal, egyetemmel azokat az új irányzatokat, amelyek a nyugati egyetemeken az industrial engineering, a mérnök management szakok példáját, tantárgyi struktúráját kívánták követni. Aki ott hallgatóként ült a teremben, nem tudhatta, hogy milyen csaták, milyen ütközetek előzték meg az új szak indítását. Miként fogadtatta el Ladó professzor az általa megtervezett, megszervezett és életre hívott új mérnöki kurzust, a termelési rendszer szakot.

A mérnöki pálya alapvető sajátossága a természet-tudományos ismeretek szerteágazó, elmélyült, kreatív alkalmazása olyan feladatok megoldására, amelyek az ember, az emberek hétköznapi életét teszik szebbé, jobbá, vagy éppen keserűvé, borzasztóvá. Mérnökök munkájának eredménye a ház, az autó, a kávéfőző, a televízió és még sok-sok kellemes és hasznos eszköz életünk könnyűvé, széppé tételében. Mérnökök alkották a fegyvereket is, a robbanóanyagot, mérnökök műve a környezetszennyezés nagy része, az egészségkárosító sugárzás és még sok más kellemetlen és káros dolog is. A mérnöki munka nem magányos tevékenység. Sokféle tudást, eszközt, szakembert kell mozgatni,

mozgósítani, egy irányba terelni az eredmények megszületéséig. A tradicionális, természettudományos alapokon nyugvó mérnöki ismeretek mellett egyre inkább hangsúlyt kapnak a gazdasági, társadalomtudományi és humán ismeretek a mérnöki munkában is.

Aki figyelt, márpedig sokan figyeltek, valószínűleg csak valamikor jóval később értették meg szavai fontosságát. Ha a megértésre még várni is kellett néhány évet, megérezni már akkor is lehetett, hogy aki mérnöki pályája során az összetett problémák multidiszciplináris megoldása irányába érdeklődik, annak itt a helye, ez számára a mérnöki pálya izgalmakat, sikert hozó területe. **Ez maradt meg számomra az első találkozás életre szóló, meghatározó élményeként.**

Később munkatársaként tanársegédként, majd adjunktusként módomban nyílt arra, hogy tudományos és tanári pályája egészébe betekintést nyerhessek, annak kicsiny mértékben részesévé válhassak. Ladó professzor tudományos munkásságában, a vezetési funkciók tanulmányozása és a vezetői tevékenységhez kapcsolódó módszerek tudományos igényességgel történő kidolgozása jelenik meg. A vezetési funkciók hármásából, tervezés, szervezés, ellenőrzés, két jelentős bástya rajzolódik ki számomra az ő munkásságában:

- az iparvállalatok gazdaságtanának mélyreható elemzése,
- a szervezés elméleti és módszertan területén végzett munkássága.

A 60-as évek végének, a 70-es évek legelejének kiemelkedő, máig ható eredményeit munkatársaival, Deli Lászlóval és Kocsis Józseffel közösen publikálta. A Deli – Kocsis – Ladó hármas fémjelezte a komplex iparvállalati tervezés módszertanának és a rendszerelméleten alapuló gazdaságossági számítások alapjainak lerakását. Gyakorló mérnökök, vállalati vezetők sajátították el előadásai során, elsősorban a posztgraduális képzés keretei között, ezeket az ismereteket. Az általuk e témákban megjelentetett könyvek féltve őrzött példányai a szakma gyakorlóinak. Ez az a bástya, amelyre támaszkodva a vezetés tervezési funkciói jelentős mértékben alapozhatók.

A 70-es évek második felében és a 80-as évek elején a vezetés szervezési funkciói számára végzett elévülhetetlen érdemekkel bíró kutatásokat, és publikálta azokat, máig meghatározó jelentőséggel bíró munkáiban. A Szervezésemélet és módszertan kötet ennek zászlós hajója.

Ez a mű a tudományos kutatómunka összegzése és egyetemi tankönyv is egyben. Nem egyszerű ötvözni e két dolgot. Mégis meg kell állapítani, hogy a szerve-

zés-módszertani fejezet, amely jelentős mértékben új kutatási eredményeket foglal össze, tanítható és tanulható írás.

Sokan tették fel korábban a kérdést, lehet-e, szabad-e egyetemi hallgatóknak vezetési ismereteket oktatni, hiszen nincsenek tapasztalataik a vállalati rendszer működéséről. Ladó professzor bebizonyította, hogy nemcsak hogy lehet, hanem egyenesen kötelező is ezt megtenni, hiszen a mérnökök többsége rövid időn belül vezető pozícióba kerül, és szüksége lesz ezekre az ismeretekre.

A szervezés módszertanának új alapokra helyezésével – a modellekre és résztechnikákra – épülő koncepció kialakításával a magyar szervezési iskola olyan alappillért dolgozta ki, amely lehetőséget nyitott e tudományterület elsajátításának és alkalmazásának egy új útja felé.

Keretrendszer hozott létre, meglévő és új szervezetek szervezési feladatainak megkülönböztetésével. E keretrendszer fogalmazta meg modellek formájában. A modellek, mint egy épület vázszerkezete, adják a lehetőséget arra, hogy az eltérő sajátosságokkal bíró feladatokhoz adekvát megvalósítási technikákat, résztechnikákat kiválasztva építőszekrény elv szerint alakuljon egy-egy szervezési feladat valós képe. Tudományos munkásságát látszólagos kettősség jellemezte. Végtelen szorgalommal dolgozó, magányos tudósként írta, formálta műveit, miközben hol kisebb, hol nagyobb csapatot épített maga köré és instruíta, ambicionálta kollégáit egy-egy téma feldolgozására, amelyet azután szintetizált munkáiba. Irányította, pallérozta a körülötte dolgozó fiatalabb és idősebb kollégákat. Megteremtette annak a lehetőségét, hogy akiben pislákol az ambícióparazsa, az az ő segítségével lángallobbanthassa. Ennek a szervező, nevelő munkának egyik legpregnansabb megjelenése a „Szervezettség, hatékonyság” könyvsorozat, amely sok, akkor fiatal kutató és szakember számára nyitott utat a szervezési iskolába való feliratkozásra. Sokan a sorozat szerzői közül ma emblemikus figurái a mai menedzsment és industrial engineering oktatásnak, kutatásnak.

Ellenőrzés

A nyolcvanas évek elején jelentette meg a vezetés ellenőrzési funkcióinak egyik aspektusát feldolgozó munkáját, a Teljesítmények és ráfordítások (1981) című könyvét. Ennek a műnek a „Tervezés, mérés, értékelés” alcímet adta. A szervezési kutatásait követően visszakanyarodik korábbi jelentős eredményeket hozó, és valljuk be, máig egyik legsikeresebb kutatási témájához, a rendszerszemléletű gazdaságossági számításokhoz. Ebben a munkában jelenik meg az a

nevével nevezett kontrollingszemlélet és módszertani eljárás, amely napjainkban is sok vállalat számára jelenti a terv-tény összehasonlítást, értékelés alapjait. Felteszem a kérdést: Hol hasznosulhat ennek a munkásságnak a gyümölcse, hogyan hasznosulhatna jobban mai magyar valóságunkban? Van-e helye az elmúlt évtizedekben a sajátos magyar vezetési szervezési iskola által produkált intellektuálisan és gyakorlatiasságában is kimagasló eredményeknek a ma vállalati rendszereiben?

A válaszom IGEN, van helye, nagyon is jól definiálható ez a hely. A rendszerváltás óta Magyarországra beköltözött multinacionális cégek hozták, hozzák sajátos sablonjaikat, nem hagyva helyet sem önállóságnak, sem sajátos módosításoknak, ami a szervezeti működés rendjét illeti. Ezt a szférát nem igazán tekinthetjük jó talajnak.

A középvállalatok, a kisvállalatok, amelyek nem determináltak valamely nagy mamut szabályai által, azok számára alkotó energiát szolgáltathatnak mindazok az ismeretek, tudományos eredmények, amelyek ebben az életműben fellelhetők. Ezrével, tízezerrel léteznek ezek a szervezetek, amelyekhez el lehet, el kell juttatni Ladó László professzor és a Magyar Szervezési Iskola többi kiemelkedő alakjának tudományos eredményeit. Jómagam több mint másfél évtizeden keresztül láthatam, követhetem nyomon a kutató, az oktató, a nevelő tanár munkáját. Miután utam más irányba terelt, sem szakadt meg a közvetlen kapcsolat, a szakmai kontaktus, az atyai barát, gondoskodó, terelgető segítsége.

Az utolsó találkozás

az elmúlt év nyarára datálódik

(Beszélgetés iskoláról, munkáról, tervekről, számvetésről)

Nyugdíjas éveiben is gyakoriak voltak találkozásaink. Mi tanítványai, évente néhány alkalommal kerestük a lehetőségét, hogy meghallgassuk véleményét szakmáról, munkáról, a világ dolgairól. Utolsó találkozásunk egyik témája a tanítás, a nevelés kérdése volt. A Pozsonyi úti ház bejárata előtt, a búcsúzást megelőzően, hosszasan beszélgettünk arról, mi dolga is van egy tanárnak a felsőoktatásban, aki mérnököket tanít, nevel. Mennyire változott az elmúlt két-három évtizedben az egyetemi oktató szerepe, lehetőségei, feladatai? Soknak kell-e tekinteni két-három évtized múlását a nevelői szerepben? Érdekes és nagyon tanulságos gondolatokat fogalmazott meg mindezekről.

„Tudod, Sanyikám, mikor kiállsz a katedrára két dolog mindig legyen nálad. A vázlataid, amelyekkel

az előadásra készültél, mert felkészületlenül soha nem léphetsz be a tanterem ajtaján. Tiszteletlenség és felelőtlenség fiatal emberekkel szemben, ha nem a legjavát akarod adni tudásodnak.

A másik fontos dolog, ami belőled jön. Vidd magaddal emberséged! Vidd az előadásra, vidd a vizsgára, hasson át az a hit, hogy jó szándékú, tanulni vágyó, tudásra szomjazó mérnökpalánták várnak a padosorokban! Ez igaz volt ötven évvel előtte is, és igaz ma is. Mindegy, hogy mi az aktuális tananyag.”

A kapu becsukódott, és nem láttuk többé egymást. Őrzöm a tőle kapott útravalót. Nincs más dolgom, mint megőrizni és továbbadni.

Alapítvány

Hogyan? Mi módon lehet továbbvinni az eredményeket, az átadott stafétabotot? A ma hallgatósága, a fiatal kutatók, a kezdő szakemberek az a talaj, ahol a magot el kell vetni. Nekünk, kiknek megadatott, hogy közvetlenül tőle tanulhattunk, hogy ő irányított minket, ránk hárul a felelősség és kötelesség. Szeretném bejelenteni, hogy bejegyzésre került egy alapítvány, a „**Dr. Ladó László Alapítvány**”, amelynek célja, hogy segítse az ő általa teremtett tudományos iskola továbbvitelét, fejlődését. Az alapítvány célul tűzte ki, hogy segíti, támogatja, jutalmazza azokat a fiatalokat, akik Ladó László nyomdokain haladva tanulmányaikban, tudományos kutatásaikban eredményesen teljesítenek. Elismerést kíván adni az alapítvány azoknak a tanároknak is, akik a fiatalokat irányítják, tanulmányaikban utat mutatnak nekik. Kérem a tisztelt hallgatóságot, hogy segítsék az alapítvány munkáját ebbéli törekvésében.

Perlaki Jenő,
volt polgármester,
országgyűlési képviselő

Perlaki Jenő mint Ladó professzor úr tanítványa kért szót, és mint polgármester, továbbá az Országgyű-

lés Közbeszerzési Bizottságának tagja a polgármesteri hivatal átalakítását és a közbeszerzési pályázatok elbírálásának szabályozását említette, mint olyan feladatot, ahol támaszkodott Ladó László és munkatársainak módszertanára.

„Polgármesteri székfoglalóban azt ígértem, hogy a modern szervezéstudomány eredményeinek segítségével fogok dolgozni. És valóban! A polgármesteri hivatal és a kerület életének szervezése során fel kellett használni a szervezési ismereteket. Később az lett a feladatom, hogy a közbeszerzési törvénnyel foglalkozzak az Országgyű-

lésben. Felhívtam Kindler professzor urat, aki azt mondta, hogy szerinte Magyarország még nem érett a pontrendszer alkalmazására. Ehhez képest, mire a törvény hatályba lépett, akkorra már a kijátszására is megszülettek a megoldások a gazdaság szereplőinek körében, amelyeket most nem fogok felsorolni.” (A hallgatóság számára nyilvánvaló volt, hogy a hozzászóló a professzor tanítványa és a pontrendszerre épülő KI-PA döntési módszer egyik megalkotója a jelen lévő Kindler professzor.)

Dr. Stépán Gábor,
akadémikus, a BME
Gépészmérnöki Kar dékánja

szerepnék megőrizni, mint az Egyetem többi nagy tanáregyéniségét. Megköszönte a jelenlévő, számos intézményt és szakmát képviselő közösségnek, hogy ebben a kezdeményező szerepet felvállalta. Személyes érintettségét hangsúlyozandó felelevenítette gyermekkori emlékét, amikor édesapja révén Ladó professzor optimalizálási eljárásaival találkozott.

Elnöki zárszó

Dr. Barakonyi Károly,
az MTA VSZB elnöke,
a PTE professor Emeritusa

A dékán úr hangsúlyozta, hogy Ladó professzor emlékét úgy szeretnék megőrizni, mint az Egyetem többi nagy tanáregyéniségét. Megköszönte a jelenlévő, számos intézményt és szakmát képviselő közösségnek, hogy ebben a kezdeményező szerepet felvállalta. Személyes érintettségét hangsúlyozandó felelevenítette gyermekkori emlékét, amikor édesapja révén Ladó professzor optimalizálási eljárásaival találkozott.

Ladó professzor olyan sokoldalú, színes egyéniség volt, akinek nehéz néhány szóban összefoglalni az életútját. Maga a könyv is

több perspektívában tünteti fel őt. Bölcsességét pedig mi sem bizonyítja jobban, minthogy bármilyenek is voltak a körülmények, mindig képes volt értő és előreivívó, akár ma is vállalható javaslatokkal előállni. Arisztotelészt idézve: „a közösség alapja a vonzódás”. Úgy látja, hogy bizonyos fokig távolságtartó személyisége ellenére Ladó professzor olyan vonzerőt tudott kifejteni, amely valódi közösséget teremtett munkatársai és tanítványai körében. Az elnök úr végül megköszönte az első számú szervező, Erdősi Gyula fáradhatatlan munkáját és áldozatvállalását az emlékülés előkészítésében, illetve a Ladó László-emlékkönyv és CD megjelenítésében.

Dr. Erdősi Gyula,
az emlékkönyv
és a CD szerkesztője

Miután az emlékülés tagjainak kiosztották a Ladó László-emlékkönyvet és iskolájáról készült CD tiszteletpéldányait, Erdősi Gyula röviden ismertette e művek tartalmát, illetve megszületésük körülményeit. Ezt követően szót ejtett arról az alapítványról is, amit Bálint Sándor, az elnök jelentett be, amely Ladó László professzor nevét fogja viselni, és küldetése a jövő tudósgenerációjának támogatása a vezetés- és szervezés-tudomány területén. Végül a közösség tagjait meginvitálta a második emeleti körfolyosón, a Ladó professzor tiszteletére rendezett állófogadásra.