

Pataki György: Az öko-modernizáció és ellentmondásai – Magyarországi nagyvállalatok zöldülése az 1990-es években*

Témák: bürokrácia, empiria, etika, identitás, környezet, környezettudatosság, kutatás, leadership, legitimáció, Magyarország, menedzsment, modern, módszertan, privatizáció, szervezet, vállalat, zöldek

E tanulmány célja a vállalatok, üzleti vállalkozások környezettudatossá válási folyamatának (amit a rövideg kedvéért zöldülésnek fogunk nevezni) empirikus vizsgálata. A vizsgálat eddigi elméleti kutatásomat egészíti ki, amelyről e folyóirat oldalain már volt alkalmam beszámolni (lásd Pataki [1999]). A tanulmány egy, az utóbbi két évben a magyarországi nagyvállalatok körében végzett empirikus kutatás eredményeit ismerteti. Célunk azonban egyáltalán nem a vállalati környezeti menedzsment úgymond “legjobb gyakorlatainak” (eszköztárának) a föltárása, hanem inkább arra törekszünk, hogy a kritikai szervezeti- és társadalomtudományok hagyományát követve (Alvesson–Willmott [1992], Reed [1992]) megértsük a magyarországi nagyvállalatok zöldülésének folyamatát. Ennek érdekében egyszerre kell vizsgálat tárgyává tenni az intézményi struktúrákat, az egyéni cselekvőket és egymásra hatásukat (lásd Giddens [1984], Whittington [1988] és [1992], Barley–Tolbert [1997], Child [1997] és Reed [1997]). Azt kívánjuk megérteni, hogy a vállalati zöldülés társas (vagy társadalmi) valóságának fölépítésben milyen intézményi logikák “aktiválódnak”, melyek a domináns struktúrák, és azok hogyan hatnak a különböző egyéni szereplők jellemezte sajátos esetekben. Mivel a kutatási cél összetett interakciók, folyamatok, ok-okozati összefüggések megértése, illetve az elméletalkotás elősegítése, ezért a problémát esettanulmányokon keresztül közelítettük meg (lásd Eisenhardt [1989]; Tsoukas [1989]).

Metodológia

Az általunk alkalmazott kvalitatív empirikus kutatás¹ célja annak föltérképezése volt, hogy Magyarországon az elmúlt tíz évben mit jelentett a nagyvállalatoknak a környezet ügye.

* A tanulmány az F 29191 számú OTKA kutatás keretében készült. A kutatásban munkatársaim voltak: Boda Zsolt, Hajnal Zsófia, Harkai Attila, Matolay Réka, Molnár Zsuzsa és Szántó Richárd. Az ő lelkes és alapos munkájuk nélkül e tanulmány nem készülhetett volna el, köszönöm segítségüket. A kutatás a nemrég elkészült doktori disszertációmnak is része, amiért konzulensemnek, Kerekes Sándornak is köszönettel tartozom. Köszönet jár a *Kovács* szerkesztőinek, Baranyi Árpádnak és Kocsis Tamásnak is, akik számos értékes megjegyzéssel javították e tanulmány kéziratát. A fennmaradó hibákért kizárólag a szerzőt terheli a felelősség.

¹ Gyakran állítják szembe egymással a kvantitatív (számszerűsítő) és a kvalitatív (minőségi jellemzőkre összpontosító) kutatást; sokszor szélsőségesen favorizálva az egyiket a másikkal szemben (például a kvantitatív kutatás értékmentességére vagy objektivitására hivatkoznak a kvalitatív értékelkötelezettségével és szubjektivitásával szemben). A magunk részéről elvetjük ezt a leegyszerűsítő gondolkodást. Nézetünk szerint mindig a kutatási kérdés dönti el, hogy milyen empirikus bizonyítékokat célszerű keresnünk, és emiatt vagy kvantitatív, vagy kvalitatív kutatásra van szükségünk (vagy ezek kombinációjára), s mindkét módszeren belül még a metodológiai lehetőségek között is választanunk kell. Tekintettel arra, hogy jelen kutatásunk az egyes vállalati zöldülési történetek vonatkozásában az “empatikus megértésre” (verstehen) törekedett, a kvalitatív megközelítésen belül az esettanulmányra épülő módszertant választottuk. Ugyanakkor az interjúk kódolásának

Hogyan értelmezik a környezeti problémákat a magyarországi nagyvállalatok, vezetőik és alkalmazottaik? Hogyan beszélnek róla? Milyen diskurzusba ágyazódik bele a környezet ügye a vállalati szférában? Hogyan épül föl a “környezetvédelem valósága” a magyarországi vállalatoknál? Hogyan jellemezhető ez a valóság? Milyen lehetőségeket nyújt és milyen akadályokat támaszt a föltárt “valóságfölelítés”, illetve annak “valóra váltása” a vállalatok tényleges tettein keresztül? Milyen intézményi kontextusba ágyazódik mindez bele, és annak melyek a leginkább meghatározó elemei?

Miután a magyarországi helyzetet föltáró (exploratív) jelleggel vizsgáló empirikus kutatásokból kirajzolódó kép (Boda–Pataki [1997], Csutora [1998], Pataki–Radácsi [1998], Pataki–Tóth [1999], Kerekes et al. [2000], Pataki [2001]) azt mutatja, hogy kellő sokféleség és kellő gazdagság jellemzi a magyarországi vállalatok környezeti gyakorlatát, értelmes kérdéseknek látszanak a fentiek. Ahhoz, hogy túllépjünk a kérdőíves (*survey* típusú) kutatási metodológiák korlátain, a “mélyfúrás” segítő módszertan(ok)ra van szükségünk.

Tartalommal kell föltöltenünk a kérdőíves kutatás segítségével megrajzolt átfogó, de távoli képet a magyarországi vállalati környezetgazdálkodás gyakorlatáról. Ehhez konkrét esetek elemzésére van szükség, melynek alapján már általánosításokhoz is eljutunk. Metodológiai választásunkat a kvalitatív módszerek közül alapvetően ez határozta meg.

Lehetséges-e azonban egyes esetekből általános következtetéseket levonni, esetleg valamilyen szintű elméletet fölelíteni? Erre a kérdésre a társadalomtudományok igenlő feleletet adnak (lásd Eisenhardt [1989]; Tsoukas [1989]). Kutatási módszertanunkat három klasszikus metodológiai megközelítésre építettük: a Strauss és Glaser által kifejlesztett úgynevezett *grounded theory*-ra (lásd Glaser–Strauss [1967], Strauss–Corbin [1990], [1994]); Yin esettanulmány módszertanára (Yin [1994]); valamint a Miles és Huberman (1994) által ajánlott kvalitatív adatelemzési eljárásokra.²

Hét vállalatról készítettünk esettanulmányt.³ A vállalatok kiválasztása természetesen nem a véletlen, hanem elméleti és gyakorlati megfontolásokon alapult. A legfőbb kritérium az volt, hogy a mintába kerülő cégek ismertek legyenek környezetvédelmi erőfeszítéseikről. Így a mintába csak olyan vállalat került be, amelyik a magyarországi viszonyok között a zöldülésben élenjáró cégek között szerepel. Ez a kritérium magából a kutatási kérdésfeltevésből adódik, hiszen azt akarjuk megérteni, hogy mit jelent a zöldülés a vállalatoknak, és ezt érdemlegesen csak azoktól hallhatjuk (azoknak vannak részletes és gazdag tapasztalataik), akik régebb óta tesznek erőfeszítéseket e téren.

Mind a hét kiválasztott magyarországi cég nagyvállalat, legalábbis éves értékesítési árbevétele szerint.⁴ A közepes- és kisvállalatokról alig-alig tudunk valamit, nemzetközi szinten is viszonylag kevés kutatás irányult eddig rájuk. A nagyvállalatok vizsgálata mellett szólt a kvantitatív kutatásokban szerzett tapasztalatunk is: több klasszikus környezeti menedzsment kérdés és probléma inkább náluk vetődik föl és vizsgálható, nem pedig a kis- és közepes vállalatoknál.

szigorúbb módszertani előírásait figyelembe véve, az empiriára alapozott elméletalkotás (*grounded theory*) célja is szemünk előtt lebegett.

² Hasonló elméleti kérdésfelvetésre és empirikus módszertanra támaszkodó környezeti menedzsment kutatások: Drumwright (1994), Fineman (1996) és (1997), Fineman–Clarke (1996) és Crane (1997).

³ A hét vállalat szektor szerinti megoszlása a következő: két vegyipari, két elektronikai, valamint egy-egy cementipari, csomagolóipari és élelmiszeripari cég.

⁴ Létszám alapján a hét vállalat közül az egyik, a csomagolóipari cég, közepes méretűnek számít.

A vállalati minta kiválasztásában további fontos szempont volt, hogy a megkeresendő cégek együttműködjenek velünk abban, hogy minél mélyebb esettanulmány készülhessen. A siker érdekében személyes ismeretségeinket és kapcsolatainkat is felhasználtuk, amelyeket konferenciákon és szakmai szemináriumokon szereztünk, miközben a vállalatok környezetvédelmi előadásait hallgattuk. A következő szempontok játszottak még szerepet a kiválasztásban: a vállalatok többféle szektorban tevékenykedjenek, hogy a közöttük lévő különbségeket is vizsgálhassuk; szerepeljenek általában nagy környezetterhelésűnek tartott szektorokban (például vegyipar, cementipar stb.) és kisebb környezeti terhelésűnek tartott szektorokban (például kutatás-fejlesztés orientált elektronikai iparvállalatok stb.) működő vállalatok is a mintában, hogy lehetőségünk legyen a szembeállításra; olyan cégek is szerepeljenek, amelyek komoly környezeti konfliktusokba keveredtek a helyi lakossággal vagy a zöld szervezetekkel, s olyanok is, amelyekről ilyen konfliktus nem vált ismertté. Mintánkban található még zöldmezős beruházásként alapított cég, tőzsdei részvénykibocsátással privatizált és szakmai befektető által közvetlenül az államtól megvásárolt cég; olyan vállalat, amelynek a tulajdonosi köre meglehetősen szétszórta, illetve olyan, amelyik egy-egy nemzetközi vállalat leányvállalataként működik. Az 1. táblázat foglalja össze a kutatás mintaválasztásának indokait.

<i>Mintaválasztás típusa</i>	<i>Cél</i>	<i>Kutatásunk mintaválasztási szempontjai</i>
maximális különbözőség	a variációk és közös mintázatok azonosítása	eltérés van az iparágban, a tulajdonosi struktúrában, a cégek történetében, az okozott környezeti terhelésben, a környezeti kockázatokban
homogenitás	fókuszál, egyszerűsít, csoportinterjúra teremt lehetőséget	zöld erőfeszítéseikről ismert nagyvállalatok
kritikus eset	lehetőség a logikai általánosításra, más esetekre alkalmazhatóság elérése	az egyik vállalatot folyamatos és éles támadások érik egy radikális környezetvédő csoport részéről; két másik vállalat sikeresen szerelte le a környezetvédők ellenkezését
intenzitás	információban gazdag esetek, amelyek színesen, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget	előzetes sajtófigyeléssel igyekeztünk látványos eseteket találni, illetve megerősíteni ebbéli előzetes tudásunkat
politikai szempontból fontos esetek	kíváncsnak tartott figyelem felkeltése	a pozitív példák keresésében benne rejtett a konstruktív lehetőségek felmutatásának a vágya
rétégzett, célzott	alcsoporthoz képzése, összehasonlítás	a vizsgált hét vállalat közül kettő vegyipari, másik kettő pedig elektronikai cég
kritérium	meghatározott előfeltételek teljesítése	legfőbb előfeltétel a környezeti erőfeszítések több évre visszamenő története
kényelem	idő, erőfeszítés és pénz megtakarítása	könnyebb hozzáférés személyes ismeretségeken keresztül

1. táblázat *A mintaválasztás alkalmazott szempontjai*
(Miles–Huberman [1994], 28. o. alapján)

A hét vállalatnál összesen 56 interjú készült.⁵ Valamennyi interjút magnószalagra rögzítettünk, és szóról szóra legépeztünk.⁶ Ezután a szövegek kódolása következett.⁷ Először azt a kódolási módszert követtük, amely a legrészletesebb és legmunkaigényesebb. Vagyis az adott szövegben soronként haladva az interjúalanyok által használt, az adott sorban megjelenő legfontosabb kifejezéseket, szavakat (legyenek azok igék, főnevek, melléknevek) használtuk a sorok mellé írva kódokként. Ezután egy másikfajta kódolást alkalmaztunk, mely adott sorok vagy interjúszakaszok fő mondanivalóját különítette el lényegi témájukat megjelölve az adott szövegrészlet mellett. Ezt is viszonylag sűrű kódolással végeztük, amennyiben egy-egy interjúszakaszhoz több ilyen kód is kerülhetett, hiszen több, lényeges környezeti ügy, téma megjelenhetett egymással összefüggésben. Ezek a kódok például a következők voltak: “zöldek”, “lakosság” stb. (a zöldülés szereplői), “környezeti politika”, “környezeti szervezet”, “technológia” stb. (a vállalat környezeti szempontból releváns belső működése), “telepítés”, “vezetési stílus” stb. (a vállalat működésének vagy adottságainak általános jellemzői).

A további elemzés a következőképpen haladt. Általában az első interjút a vállalat környezetvédelmi felelősével készítettük. Az első interjú(k) egyik fontos feladata volt föltérképezni, kik azok a személyek a vállalaton belül és kívül, valamint melyek azok a szervezetek a vállalaton kívül, akik és amelyek valamilyen szerepet játszottak a zöldülés történetében.⁸ Vagyis következő hasznos interjúalanyaink kiválasztására ügyeltünk. Ezenkívül az első interjúk (általában az első 3-4 interjú) során ragaszkodtunk a *grounded theory* módszerének ama ajánlásához, hogy ne befolyásoljuk kérdéseinkkel interjúalanyainkat. A lehető legáltalánosabb, legnyitottabb kérdéseket tettük föl. Azt akartuk hallani és fokozatosan megérteni, hogy ők mit emelnek ki a vállalat zöldülésének történetéből, hogyan, milyen szavakkal, kifejezésekkel, képekkel mesélik el és írják le azt.⁹ Ahogy az egyes cégeknél készült interjúkat kódoltuk, elemeztük, megvitattuk és összevetettük az egyéb dokumentumokból nyert információkkal, egyre több kérdés vetődött föl az adott esettel kapcsolatban.¹⁰ Ezekből lassanként fölsejlettek azok a témák is, amelyeket vagy minden

⁵ Az interjúk 2000 februárja és decembere között készültek.

⁶ Ez alól csak két interjú volt kivétel, ami a technika (a magnó vagy a kazetta) csődjének köszönhető.

⁷ Minden egyes vállalatnál ugyanaz a kutató készítette az interjúkat, gyűjtötte a vállalati dokumentumokat, vizsgálta a cég internetes honlapját és végezte a sajtófigyelést. Természetesen e munkát egy tartalmi és módszertani fölkészülési periódus előzte meg. Jómagam, mint a kutatás vezetője, valamennyi interjút és dokumentumot elolvastam, s én végeztem a kódolást is az összes esetben.

⁸ Minden vállalati esetről komoly erőfeszítést tettünk arra, hogy ne csak az adott cég dolgozói szólaljanak meg, hanem például az iparági szövetség, a helyi önkormányzat és a zöld szervezetek képviselői is. Ezzel igyekeztünk csökkenteni az interjúkészítés ama hátrányát, hogy esetleg csak a szépet halljuk vissza szerepjátszó interjúalanyainktól, s ennek alapján alakítjuk ki álláspontunkat. Előfeltevésünk egyébként később, az interjúkészítés során nem igazolódott be. Mivel sok személlyel készült interjú egy-egy eset kapcsán, lehetőség volt a mondottak szembeállítására, illetve tisztázásukra (ebben segítettek a dokumentumok is). Más esetekben, amikor kevesebb interjúalanyunk volt, többször készítettünk interjút ugyanazzal a személlyel (volt, hogy hatszor is), aki egyre inkább “fölordódott”, s érzésünk szerint őszintén megosztotta velünk tapasztalatait.

⁹ Nyilván interjúalanyonként változik, ki mennyire beszédes magától, s kit kell külön is “noszogatni” kérdések föltevésével. Természetesen az interjúkészítők mindig föl voltak készülve bizonyos általános kérdéstípusokkal, mint például tisztázzák a környezetvédelem szervezeti helyét, konkrét feladatait, a környezetirányítási rendszer bevezetésének történetét és hasonlók.

¹⁰ A viták során az interjúkészítő mindig elmondta benyomásait, megfigyeléseit az interjúalanyról, illetve az interjú helyszínéről és az interjú lefolyásáról. (Az interjúkészítők rendszeresen jegyzeteket készítettek megfigyeléseikről, benyomásaikról). Másrészt megosztottuk és megvitattuk egymással, miről is “szólt” az adott interjú, mit tanultunk, mit tudtunk meg a zöldülés történetéről, illetve hogy hol mutatkoznak “hiányok”, “sötét

(több) interjúalany megfogalmazott, vagy csak egyikük, de akkor érezhető volt a téma hordereje, érdekessége. E témák további “rákérdezést” igényeltek, melynek során természetesen ismét kerültük a direkt kérdéseket, nehogy mi kényszerítsünk rá valamilyen értelmezési keretet beszélgetőpartnereinkre. Ezeket a fölmerült témákat “toposzoknak” neveztük el, és az előbb ismertetett kódolási módszerek közül a második kódjait gazdagították (ilyen kódokat formáltunk a toposzokból, mint például “tudatosság”, “fegyelem”, “profit és környezetvédelem” stb.).

Kódolási (elemzési) eljárásunk következő fő lépése az volt, hogy a kétfajta kódolást “kombináljuk”, mégpedig oly módon, hogy az egyes toposzokhoz hozzárendeltük a leggyakoribb szavakat, kifejezéseket, amelyek az egyes toposzokkal jelölt szövegrészekben előfordultak. Ennek eredményeként fokozatosan csökkenteni tudtuk a toposzok számát, illetve összefüggéseket fedeztünk föl az egyes toposzok között aszerint, hogy milyen szavakkal, kifejezésekkel éltek egyes interjúalanyaink a különböző toposzokról beszélve. Eljárásunk logikája a *grounded theory* háromféle kódolási mechanizmusához áll közel: mi is kategóriák képzésére, ezen kategóriák közötti kapcsolódások föltárására és a legfontosabb kategóriák, azaz a “kulcskategóriák” elkülönítésére tettünk kísérletet a szövegek alapján.

Amikor az egyes vállalati eseteknél elkészült legalább négy-öt interjú, akkor tartottunk egy csoportos megbeszélést, ahol minden kutató összefoglalta tapasztalatait. Ez volt a zöldülés egyes (persze még csak formálódó) történeteinek első megmértetése, melynek során egymás kérdéseiből, kétségeiből, kritikáiból és észrevételeiből okulhattunk (azaz összevethettük az eseteket egymással, sok-sok olyan jellemzőre találva, amelyeket csak ez az összevetés tett észrevehetővé). Ezután az interjúk már strukturáltabban zajlottak, céljuk a fölmerült hipotézisek tesztelése, az egyes esetek részleteire vonatkozó bizonytalanságok csökkentése vagy megszüntetése volt.

A vállalati zöldülés toposzai

A vállalati esetek részletes elemzésével számos olyan “toposzt” tudtunk azonosítani, amelyek valamilyen formában megjelennek, illetve szerepet játszanak a vállalati zöldülés magyarországi kontextusának és folyamatainak megértésében. Először két olyan toposzt mutatunk be (rendszerváltozás és privatizáció), amelyek a szélesebb társadalmi-gazdasági-politikai kontextus megváltozásának vállalati zöldülésre gyakorolt hatását érzékeltetik. Az elmúlt tíz évben a magyarországi nagyvállalatok környezetvédelmi teljesítményének vonatkozásában a rendszerváltozás és a privatizáció ugyanis radikális változást idézett elő: a környezet ügye eltérő mértékben, de stratégiai kérdéssé vált. A következő két toposz – a “leadership” és a “környezetvédelmi vezető mint agitátor és közvetítő” – a cselekvő egyén szerepét (lehetőségeit és korlátait) mutatja be a vállalati zöldülés folyamatában. Ez a rész azt érzékelteti, hogy a struktúra (lásd rendszerváltozás és privatizáció) befolyása mellett az egyéni stratégiai akciók számára is tér nyílik (nyílott) a nagyvállalati zöldülés befolyásolásában. A harmadik toposz a szervezeten belüli hatalmi vonatkozásokat ismerteti. Ez az úgynevezett környezetközpontú irányítási rendszer (KIR) szerepére világít rá a környezeti érdekek szervezeten belüli érdekérvényesítő képességét illetően; valamint a minőségügy és a környezetügy konfliktusos kapcsolatára az ISO rendszerek¹¹ kiépítése során. A negyedik toposz a vállalati zöldülés esztétikai dimenzióját

feltok” és bizonytalanságok. Így formáltunk folyamatos kommunikációban közös képet az adott esetről, és döntöttük el a további teendőket, interjúalanyok, -kérdések és -témák vonatkozásában egyaránt.

¹¹ Az ISO 9000-es minőségbiztosítási és az ISO 14000-es környezetirányítási szabványokat az International Standard Organization nemzetközi szervezet alakította ki, amelyek a termékminőség, illetve a környezetvédelem adminisztratív rendszerét állítják föl formai és eljárásrendi szabályok előírásával.

ismerteti, majd az ezt követő három toposz az elmúlt tíz év vállalati zöldülésének igazolását (legitimációját) jellemző diskurzusokat mutatja be: az európaivá válást, a modernet a környezetkíméléssel azonosító felfogást és a piaci alapú környezetvédelmet. Ezek szolgáltatják azoknak az alapvető diszkurzív (és retorikai) elemeknek a halmazát, amelyekkel a vállalati zöldülés résztvevői igazolják erőfeszítéseik értelmét és szükségességét az üzleti szférában – s egyúttal ezeket állítják szembe más diskurzusokkal, illetve igyekeznek legitimitásuktól megfosztani eme más diskurzusokat. Végül három olyan toposz következik, amelyek a “beszédes hiányok” címkével foglalhatók össze. E címke a vállalati zöldülés etika- és érzelemmentességére, a szervezeti identitás változatlanságára és a kritikai szemlélet hiányára utal, azaz a nagyvállalati zöldülés korlátait érzékelteti.

Nyilvánvaló, hogy a toposzok elkülönítését csak a könnyebb érthetőség kívánja meg; valójában a toposzok által leírt és magyarázott tényezők összefüggései és dinamikus egymásra hatása adhat magyarázatot a vizsgált vállalatok zöldülésére. Úgy véljük, hogy az alábbi témák és problémák általános elméleti jelentőségük a nagyvállalati zöldülés történetének elmúlt tíz-tizenegyes évében hazánkban.

Az intézményi kontextus szerepe a vállalati zöldülésben

RENDSZERVÁLTOZÁS – A hazai vállalatok zöldülésének megértésében döntő a társadalmi-gazdasági, azaz az intézményi környezet változása. A demokrácia politikai intézményei újrarendezték gazdaság és társadalom viszonyát, átalakították a helyi közösség és az ott működő vállalatok kapcsolatát. Mindez fölértékeli a vállalati zöldülés legitimációs oldalát: hogyan és mennyiben sikerül a vállalatoknak visszaszerezniük és megőrizniük az új intézményi kontextusban hitelességüket, a helyi közösség bizalmát.¹² Ez nem pusztán etikai vagy politikai kérdés, hanem súlyos gazdasági következményekkel járó probléma is (lásd azokat a hatalmas üzleti veszteségeket, amelyek a helyi önkormányzatok engedélyezési folyamatának elhúzódásából fakadnak).

A rendszerváltozás hatását a vállalati zöldülésre jelentősen befolyásolta a múlt. Ennek legélesebb példái azok a nagyvállalatok, amelyek az úgynevezett szocialista ipar- és városfejlesztés idején születtek. Ennek közismert eredményeként a város és a gyár élete szorosan összefonódott, ahogy azt két vállalatunk, egy cementgyár és egy vegyipari cég is példázza.¹³

A vizsgált cementgyár – miként interjúalanyaink beszámoltak róla – nemcsak munkahelyet jelentett a már korábban itt élő és a városba újonnan beköltöző embereknek, hanem sok tekintetben jobb életlehetőségeket is teremtett: a gyár például lakótelepet épített a dolgozók számára, melyhez iskola, sportpálya, művelődési ház, sőt orvosi rendelő és egyéb szolgáltatási infrastruktúra is tartozott. A gyár telepítette és gondozta a közparkot, és a vállalat közreműködése tette lehetővé a gázközművek kiépítését is. “*Sokat adtunk a városnak*” – fogalmazott a cementgyár PR-referense.¹⁴

Azonban a város életében általában nemcsak gazdasági súlya volt a nagyvállalatnak, hanem egyértelműen politikai is, amit mi sem jelez jobban, mint az, ami előfordult például a

¹² Azért a legitimáció visszaszerzéséről beszélek, mert a rendszerváltozás idején nyilvánvaló volt az általános bizalmatlanság minden “réggi” (azaz szocialista időkből származó) intézménnyel szemben, ekként a volt szocialista nagyvállalatokkal szemben is.

¹³ E tételt vesd össze Szirmai (1999) szociológiai elemzésével a környezeti érdekek magyarországi alakulásáról, amelyet a szerző a környezeti konfliktusok vizsgálata alapján készített.

¹⁴ A PR [ejtsd: piár] az angol *public relations* kifejezés rövidítése, s a magyar nyelvben is meghonosodni látszik. A különféle szóösszetételekben a közönségkapcsolatok ápolására utal, amelyet a vállalat tudatosan végez.

cementgyári esetben: *“sok gyári káder került pozícióba”* az akkori városi tanácsban, és így *“nem nagyon lehetett városi döntéseket hozni”* nélkülük, hát még ellenükben. Magyarország történetének rendszerváltozás előtti periódusában így fonódott össze országos politika, várospolitika és gazdaság. A hatalmi, döntéshozatali centralizáció miatt pedig egyértelműen a termelés extenzív növelésének *“országos”* érdekei domináltak a helyi lakosság jobb életminőség iránti igényeivel szemben.¹⁵

“A város együtt kezdett épülni ... céggel”, mondja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője. *“Valamikor ... cég végezte a kommunális tevékenységet. Amikor ezt a gyárat idetelepítették a 60-as évek elején, akkor itt teljes közműrendszer épült ki, és a legelején épült már szennyvíztisztító is. Itt a vállalat már a kezdet-kezdetétől tisztította a szennyvizet, először a kommunális szennyvizet, aztán az ipari szennyvizet.”* Interjúalanyaink közül többen is úgy fogalmaztak, hogy a vállalat és a város egymással *“szimbiózisban”* él: sem a cég, sem a város nem lehet meg a másik nélkül.

Ennek ellenére jelentős eltérések figyelhetők meg az erőltetett iparosításból adódó környezetszennyezés civil fogadtatásában.¹⁶ Míg az egyik vizsgált vegyipari céget olyan település fogadta be, mely faluból lett iparvárossá és népességének száma az új üzemek idevándorló munkáscsaládjával gyarapodott, addig a cementgyár – az egykori Központi Bizottság határozata alapján – egy nagy múltú, civil hagyományokkal rendelkező városba települt. Nem véletlen, hogy a cementgyár légszennyezése miatt már a 70-es években megindult és egyre erősödött egy *“öszönös környezetvédelmi mozgolódás, zúgolódás a városban”*, annak ellenére, hogy a cementgyár vezetése minden politikai befolyását latba vetette, s a gyár szerepe is pozitív volt a helyi infrastruktúra fejlesztésében. A vegyipari cég esetében lakossági tiltakozásról ellenben szó sem volt.

A cementgyár esetében egyik interjúalanyunk (önkormányzati környezetvédelmi felelős) úgy fogalmazott, hogy az emberek *“alsóbbrendűnek”* érezték magukat amiatt, hogy *“az egész város olyan volt, mint egy... gyártelep. ...a cementport a városra okádta a gyár”*. A por mindent belepett, s ezzel minden nap szembesülni kellett. *“A gépkocsikra rárakódott cementport nem lehetett mással, csak vegyszerrel lemosni.”* A cementgyár közelében lévő zártkertekben a tulajdonos az almát még csak-csak lemosta slaggal, a málnát azonban sehogyan sem tudta fogyaszthatóvá tenni. A tetőcserepekre rárakódott cementpor vastag réteget alkotott, s az idők folyamán e rétegek egymásra kötöttek, jelentősen lerövidítve a cserepek élettartamát, felesleges kiadást okozva a lakosoknak.

A *“rendszerváltó magyar társadalom”* azonban radikális változásokat hozott a nagyvállalatok és a helyi közösségek életében. A politika mindent áthatott, de új szerepben: *“A politika kettébontotta a gazdaságot és a várospolitikát. A rendszerváltás bizonytalanságot hozott létre, ugyanakkor a környezetvédőknek egy lehetőséget: a vas melegebb volt, jobban kellett ütni, több lehetőségünk volt hozzá”*, mondta a város önkormányzati környezetvédelmi felelőse. *“A rendszerváltás közeledtével az ember kezdett merészebb lenni”*, jelentette ki az önkormányzat környezetvédelmi bizottságának elnöke. Az akkoriban jelentkező pártok, pártkezdemények szinte kivétel nélkül zászlajukra tűzték a környezetvédelmet. Ne feledjük, ez a bős-nagy-marosi konfliktus időszaka, országos környezetvédelmi tüntetésekkel. A városban *“a dolgok felfokozódtak”*: *“Voltak akcióink: [például] »cementes autó fürdetés«. Elálltuk az utat a gyár*

¹⁵ Itt nyilván látni kell azt is, hogy egy-egy szocialista városfejlesztés anyagi vonatkozásban javította az életlehetőségeket; ám a természeti környezet közvetlen hozzájárulása a jó életminőséghez teljesen figyelmen kívül maradt.

* Az interjúkból idézett szövegrészeket a szerző határozott kérésére szerkesztés nélkül közöljük. (A szerk.)

¹⁶ Vö. Szirmai (1999), különösen 50–53. és 90–99. o.

bejáratánál, és csak azt a cementes autót engedték ki, amelyiket lemostak a gyárban... Ebben a rendőrség is partner volt, úgyhogy mindig egy rendőr állt mellettünk, hogy ha a sofőr épp a keréklazító kulccsal akar minket elkergetni az útból, akkor azt mondja, hogy »Állj! Tessék visszamenni!«”, emlékezett vissza az önkormányzati környezetvédelmi bizottság elnöke. A nagyvállalatok egyértelműen érzékelték, mennyire nem bízik bennük sem a lakosság, sem a hatóságok, sem pedig a környezetvédők. *“Különösen a környezetvédelem vonalán, igen nagy volt a bizalmatlanság a lakosság részéről”*, vallotta az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője.

A rendszerváltozás első éveiben komoly gazdasági problémákkal kellett szembenéznük a nagyvállalatoknak. Az egyik vegyipari cég minőségügyi referense a helyzetet egyenesen *“csőd közeli helyzetként”, “gödörként”* írta le. *“Valamikor a kilencvenes évek legelején eléggé padlón volt a cég, és akkor helyre kellett rántani gazdaságilag, hírnév – akármilyen szempontból. Ki kellett lábalnunk abból a gazdasági helyzetből.”* Hasonlóan nyilatkozik az egyik vegyipari cég elnök-vezérigazgatója: *“...nagyon eladósodott cég volt, nehéz pénzügyi helyzettel... A cég demoralizált volt. A szocializmus utolsó két évében már érezték, hogy megváltozik a rendszer, és sok vezető már inkább széjjelhúzta a céget”*.

Sok esetben a civil környezetvédő szervezetek rendszerváltozás után megerősödött és politikailag legitimé vált *“hangja”* járult hozzá az események fölgyorsulásához. A sajtószabadsággal ugyanis megteremtődtek a feltételek, hogy civilek is föllépjenek a környezetszennyező vállalati tevékenységek ellen. *“1990-ben kirobbant a ... botrány, és ez volt mindennek az alapja, amikor elkezdődött az egész dolog. Végül is a rendszerváltás hozta magával azt, hogy a környezetvédelem is egyre inkább előtérbe került”*, mondja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi munkatársa.

A rendszerváltozás tehát átrendezte a gazdasági szereplők és a civil lakosság közötti erőviszonyokat, korlátozva az előbbieket korábban korlátlan hatalmát az utóbbiakkal szemben, intézményesítve és védve azokat a negatív szabadságjogokat, amelyek minden érdekérvényesítésnek az alapját képezik.¹⁷ A vállalatok szemszögéből ez azonban mást is jelentett: legitimációjuk megkérdőjelezését. De a bizalmatlanság légkörében, hiteltelenül egyetlen nagyvállalat sem létezhet vagy prosperálhat. Hiába a versenyképesség, ha a vállalat alaptevékenységét, fő termékét vagy létét kérdőjelezi meg, ráadásul jelentős és befolyásos érintett csoportok.¹⁸ Nem véletlen tehát, hogy a vállalati zöldülés tanulmányozott történeteiben maguk a vállalati főszereplők is a hitelesség visszaszerzésének szükségességéről beszéltek.

“Igenis, ezek [a technológiai rekonstrukciók] nem fölösleges fejlesztések, ezeket nagyon komolyan és hatékonyan végre kell hajtani azért, hogy a környezet elfogadja a tevékenységünket”, mondta a cementgyár elnök-vezérigazgatója. *“És úgy fogadja el egyre jobban, hogy mi tényleg meg akarjuk változtatni. Ez elemi érdekünk nekünk is... Ez a nagy*

¹⁷ Az olyan negatív szabadságjogok, mint például az egyesülési, a szólás- és a sajtószabadság kedvező hatása a környezetvédelem terén is jelentősek. A szocialista rendszer idején a környezeti érdekek képviselői, megszólaltatása döntő többségében szakértők (például orvosok, ökológusok) szűk körének ügye maradt (lásd Szirmai [1999]). A civil kezdeményezések szabaddá válásával a rendszerváltozás után a helyi érdekek önszerveződés útján formát ölthettek és politikai tényezőkként jelenhettek meg a társadalmi konfliktusok, viták színpadán. Ezzel pedig már a nagyvállalatoknak és a helyi, illetve országos politika szereplőinek is számot kellett vetniük. Kiválóan mutatja be a civil részvétel szerepét a hazai környezetvédelem egy-egy közismert ügyében Vári és Caddy (1999).

¹⁸ A menedzsment szakirodalomban érintettnek (stakeholder) számít minden személy vagy csoport, akire vagy amelyre a vállalati tevékenység szándékos vagy nem szándékos hatást gyakorol, ha a személy vagy a csoport befolyásolni tudja a vállalatot céljának/küldetésének elérésében (lásd Radácsi [1997]).

lépcsők és a kis lépcsők összerakásának elvén működik. Először a nagy dolgokat rendbe kell tenni, hogy utána lehessen a kicsikkel foglalkozni. (...) Tehát az alapvető technológiai megújulások... nélkül hiába beszél a cementgyár környezetvédelemről, ...amíg a kéményen por jön ki, amíg a tárolók nyitottak és mindenütt porolnak... Ez volt az első lépcső. (...) A második... az egészek az emberi motivációs körével, a kommunikációs körével függött össze... Nem engedheti meg egy cementgyár magának, hogy ha valaki bejön az útról, akkor ne zöldet lásson... Ilyen apróságok, hogy ...az épületek állagának megóvása, az irodáknak a kulturáltabb megjelenítése, a dolgozók szociális részeinek kulturáltabb és környezetbarátabb működtetése, tehát ezek részei ennek [a belső zöldülésnek]. Ha ez nincs így összerakva, akkor ez nem hiteles, és e nélkül az összes többi gazdasági célt is sokkal nehezebb eladni. (...) Hitelesebbek leszünk a környezetünkben, hitelesebbek leszünk a partnereknél, és azt tükrözzük a vevőnknek, hogy az általunk gyártott termékek megbízhatóan használhatók...” (kiemelés P. Gy.)

A szakirodalomból ismert integrált stratégiának nem is várhatnánk pontosabb megfogalmazását.¹⁹ A vállalati tevékenység minden aspektusának zöldülnie kell ahhoz, hogy a vállalat hiteles legyen a belső és a külső érintettek szemében egyaránt. Nem elég publikálni a vállalati környezetpolitikát,²⁰ nem elég környezetkímélővé tenni egyes termékeket vagy a működés egyes részleteit, az egész vállalatot kell stratégiaileg úgy pozicionálni, mint környezetkímélőt.²¹ Ilyen szempontból a vállalati zöldülés története a társadalmi (helyi) legitimáció visszaszerzésének története. A vállalatoknak ki kellett dolgozniuk és tudatosan követniük kellett “nem piaci” stratégiájukat,²² kezdve az alapvető technológiai rekonstrukciók végrehajtásával, majd a kommunikáció előtérbe állításával.

PRIVATIZÁCIÓ – A magánosítás új, külföldi (jellemzően nyugati) tulajdonos megjelenését jelentette a hazai nagyvállalatok számára. Az új tulajdonos új erőforrásokat, azaz tőkeerőt és/vagy szemléletet hozott, sok nagyvállalat számára egyenesen a túlélés egyetlen útját jelentette. A zöldülés pénzügyi feltételeinek megteremtésében a tőkeerős tulajdonos mindenhol fontos szerepet játszott. A zöldülés finanszírozásának foka ugyan eltérő, de minden esetben legalább addig terjedt, hogy az új tulajdonos “kipucolva” akarta átvenni a céget, ily módon csökkentve a korábbi környezetszennyezésből eredő pénzügyi kockázatot.²³ *“Ha a környezetvédelmi dolgainkra nem fordítunk ilyen kiemelt figyelmet, akkor a cég sokkal,*

¹⁹ Az integrált stratégia a vállalat piaci, azaz versenysztratégiájának, és úgynevezett nem piaci stratégiájának összehangolására, szinergiájára utal. A piaci stratégia lényege a versenyképesség növelése, a nem piaci stratégiáé a bizalom, a társadalmi legitimáció elnyerése és fenntartása. A téma alapcikke Baron (1995), a vállalati környezeti menedzsment összefüggésében lásd Schot (1992) és Maxwell et al. (1997).

²⁰ Sőt, cégünk esetéből úgy látszik, ez nem is feltétlenül szükséges – a cementgyárnak nincsen környezetpolitikája.

²¹ Itt ismét arról van szó, hogy – a hagyományos vállalati versenyképesség irodalmában állítottakkal szemben (lásd Porter [1993]) – egy vállalat hitelességének kialakulásában nemcsak az előnyös piaci pozíció számít (például egy környezetbarát termék kifejlesztése esetében), hanem fontos az is, hogy a vállalat nem piaci pozíciója összhangban legyen termékeivel. Ilyen esetekben a cég működésének minden vonatkozásában, nem pedig egy termék erejéig törekszik a zöldülésre. Ennek összefüggéseiről Reinhardt (1998) közöl meggyőző példákat, amelyek a vállalati környezeti stratégiák sikerét és sikertelenségét is bemutatják.

²² A tudatosság alátámasztásául álljon itt egy rövid idézet az elnök-vezérigazgatótól. Az idézetből kiviláglik, hogy az igazgató tisztában van a cementgyár tevékenységének sajátos környezeti kockázatával (amit Kerekes–Kindler [1995] az exogén kockázat társadalmi elemének nevez): *“Ha egy gyár a város határában működik, [nem pedig távol tőle], akkor az egy más feltétel, más a környezeti tényező, számba kell venni a lakosság érzékenységét”.*

²³ A privatizáció általában kedvező környezetvédelmi változásokat hozott – mint a vizsgált cégek esetében is –, ám ez nem a magyar privatizációs stratégia és intézményrendszer érdeme volt, s nem azok szándékai szerint alakult. Lásd erről Csanádi és Pácz (1998) és Csanádi (é. n.).

de sokkal nehezebben tudott volna a tőzsdére kerülni. Mert ez egy olyan alapvető szempont volt, hogy egy vegyipari cégnél a környezetvédelmi állapotot teljesen átláthatóvá kellett tenni...”, mondta az egyik vegyipari cég üzletág igazgatója.

Az interjúkból úgy tetszik, jelentős különbséget eredményezhet a vállalatok között, hogy tulajdonosuk szakmai vagy pénzügyi befektető-e. A pénzügyi befektetőket – a környezeti teljesítmény vonatkozásában – legfőképp a kockázatkerülés motiválja, s bár közvetlenül nem akadályozzák a zöldülést, nem is kényszerítik azt ki. A szakmai befektetők szemléletet hoznak magukkal, mely segíti a környezetvédő erőfeszítéseket. Ők emelik ki a helyi közösséghez fűződő jó kapcsolat szükségességét, s helyezik a hangsúlyt a zöldülésre, a környezeti teljesítmény javítására.²⁴ *“A tulajdonosok eleve magukkal hozták azt a szemléletet..., amely európai... Ők olyan igényekkel léptek föl velünk szemben, ...és azt a szintet itt is megkövetelik, amelyet ők otthon természetesnek vesznek”,* mondta a cementgyár munkavédelmi vezetője. A megtermelt nyereség visszaforgatásával pedig meg is teremtette ehhez az anyagi feltételeket, ismerte el a magyar elnök-vezérigazgató.

Az új tulajdonos egyszerre volt óvatos és elszánt: mielőtt megvette a gyárat, “kiutaztatott” egy önkormányzati képviselőkből és civil (köztük környezetvédő) szervezetek tagjaiból álló csoportot egyik anyaországbeli gyárába. A látottakra a zöld akciókban részt vevő egyik szereplő így emlékezik, aki ma az önkormányzati környezetvédelmi bizottság elnöke: *“Az eleve borítékolva volt, hogy nem szakadt, ócska gyárakat fognak megmutatni, de bevallom férfiasan, hogy leesett az állunk... Láttuk az ottani cementes autókat, amelyek feketére voltak lakkozva azért, hogy a kosz jobban látsszon rajtuk, és ezek a cementes autók gyönyörű tisztán hordták a cementet... Megmutatták azt, hogy hogyan próbálnak egy tájsebet rehabilitálni... A tulajdonos biztosított minket arról, hogy »Kérem, én szeretnék befektetni ott, én hosszú időre gondolkodom, ez a hosszú idő legalább 150 év. Nemcsak saját magamnak, hanem a dédunokáimnak is szeretnék ebből megélhetést biztosítani, és mihelyst az ottani vállalkozásomból látszik, hogy jövedelmezővé fordul, akkor be fogok fektetni nemcsak a gyárba, hanem a városba is.«”*

A cselekvő/egyén szerepe a vállalati zöldülésben

LEADERSHIP²⁵ – A zöldülés folyamatában a *leader* szerepe elsősorban akkor meghatározó, ha a folyamat valamiféle szakítást, diszkontinuus változást jelent a múlthoz képest.²⁶ Nem szükségszerű, hogy a zöldülés fentről, a *leadertől* induljon, de az elengedhetetlen, hogy a

²⁴ A pénzügyi és szakmai befektetők fenti szembeállítását azonban egyéb körülmények is erősen befolyásolják. Például egy *leader* és egy bajnok (lásd a főszövegben a következő alpontot) megléte a szervezetben sokkal nagyobb arányú zöldülést indíthat el pénzügyi befektető tulajdonlása mellett is, mint mondjuk egy szakmai befektető által megvásárolt vállalatban, ahol azonban hiányoznak a zöld változtatás eme bajnokai. Ehelyütt annyit még feltétlenül meg kell jegyezni, hogy több szakmai befektető piacszerzési céllal vásárol(t) föl régióinkban vállalatokat, amelyeket azután leépít(ett) és bezár(t).

²⁵ Sajnos ennek az angol kifejezésnek nincs jó megfelelője a magyar szakirodalomban. A szó karizmatikus vezetést (a *leader* karizmatikus vezetőt) jelöl. Vezetőnek azért nem fordítható, mert akkor összekeverhető a menedzserrel, és elvész a kettőjük közti lényegi különbség. A *leader* pozícióját tekintve mindig menedzser (vezető beosztású), de a menedzser csak akkor válik *leaderré*, ha személyiségjegyei és a kontextus erre alkalmassá teszik. A témáról remek szakirodalmi áttekintést nyújt Bakacsi (1996).

²⁶ Egyetlen vizsgált vállalat, az egyik vegyipari cég jelentett kivételt abban a tekintetben, hogy a zöldülés nem kapcsolódott döntően sem a rendszerváltozáshoz, sem a privatizációhoz. A vállalat mindig is a szektor kiválóságának tekintette magát, és mindenben igyekezett az élen járni, így zöldülésének története is e kiválóságtudat *folyamatos*ságába illeszkedett. Az intézményi változások ezt tovább segítették ugyan, de nem magyarázták (szemben az összes többi esettel, ahol az intézményi környezet megváltozása diszkontinuus változást jelentett a zöldülésben).

zöldülés “bajnokát”²⁷ a felsővezetők közötti *leader* segítse. Eseteink alapján úgy látszik, a *leader* lehet sikeres “bajnok” nélkül, de – az általában a középvezetői szintről érkezett – “bajnok” sohasem sikeres a támogató, pozícióját erősítő *leader* nélkül.

A *leader* szerepét legtöbb interjúalanyunk hasonló szavakkal emelte ki: “*sikeresen vette át a stafétabotot*”, “*dinamizmus, céltudatos tenni akarása*” erőteljes motivációt ad a munkatársaknak, terjeszti és kikényszeríti az elkötelezettséget és a szemléletváltást, fölgyorsítja az eseményeket, továbbá kapcsolattartó szerepében elsősorú hírvívője és képviselője a cég zöldülésének a külső érintettek felé. Ezt a szerepet azonban csak az töltheti be, akit a szervezetben elfogadnak. Mindezzel a *leader* is tisztában van: “*A környezetet elhatározásokkal nem lehet irányítani, ezt motivációkkal lehet, és a motivációk sorában benne van az is, hogy a belső környezetet szebbé kell tenni, a dolgozónak a szociális körülményeitől a munkaruháig... Onnantól kezdődik, és akkor hiszi el azt, hogy a nagy célok is jó irányba haladnak*”, mondja a cementgyár elnök-vezérigazgatója (kiemelés P. Gy.). Így válik lehetségessé – a cementgyár vezetője szerint – a “*pozitív motiváció*”, a “*dolgozók megnyerése*” az ügynek; és – tehetjük hozzá – elérhető és megtartható a *leader* belső, szervezeti hitelessége is. Nem elég ugyanis, ha a *leader* csak személyes példát mutat. A *leadership* feladatát “*motivációs jegyek sokaságából kell fölépíteni [ahol a] leglényegesebb, [hogy] a másikat emberszámba veszem; [ha pedig] kritikát mond, [azon] érdemes elgondolkodni*”, hangsúlyozta felsővezető interjúalanyunk.

A rendszerváltozás utáni években a *leaderek*nek nemcsak a külső bizalmatlansággal kellett megküzdeniük, hanem sokszor a belső bizalmatlanság légkörében kellett hozzájárniuk az újjáépítéshez. Az egyik vegyipari céghez biztosként érkezett vezető erre így emlékezik: “*Leültem a mérnökökkel..., ám igazából az első félév arra ment rá, hogy [meggyőzzem őket] megmondhatják őszintén, senkinek sem esik baja. Az egész dolog azért történik, hogy az egészet megjavítsuk. Körülbelül egy évig tartott, amire az üzletágak mérnökei megnyíltak, és mindenki őszintén leírta, hogy ő mit lát rossznak, és hogy lehetne javítani az egészen.*” Munkatársa a következőket mondta: “*Az üzletágaknak a szakértőit, technológusait, üzemmérnökeiket, vezetőit külön-külön összehívtuk, és ...tulajdonképpen közös nyelvet kellett kialakítani... Elindult a cégben egy olyan folyamat, amit mi úgy hívtunk, hogy igazmondás. A valóságot tehát fel kellett tárni őszintén, mert meg kell oldanunk, ha van probléma; tehát nem elhallgatni...*” (kiemelés P. Gy.)

A *leadership* sikeressége részben azt is megmagyarázza, miért nem érezte például történetünk cementgyára a kinevezett és függetlenített környezetvédelmi vezető hiányát. “*Emiatt, hogy ennek [a környezetvédelemnek] a fontosságát igazából hangsúlyozzuk, ezek [a környezetvédelmi feladatok és jogkörök] egyrészt projektekre leosztottak voltak az elmúlt időszakban, másrészt kommunikációra leosztottak. Tehát ennek egy mátrixos felelősségi rendszere²⁸ jobban működik egy cementgyárban. A fő felelős ezért egyértelműen ...a menedzsment, aki ezt leközvetíti. De ezen belül mindig megtalálhatók, hogy most a környezetvédelemért, ha az szabályozási kérdés, akkor ki felel; hogy ha az kommunikációs kérdés, akkor ki felel*”, mondta az elnök-vezérigazgató.

²⁷ Bajnoknak nevezzük a szervezeti változás menedzsment szakirodalomban ismert *change agent* főszereplőt, a változások kezdeményezőjét és legelkötelezettebb képviselőjét (lásd Bakacsi [1996]).

²⁸ Vagyis a környezetvédelem feladatait nem a gyakoribb funkcionális logika szerint jelölték ki a cégnél (tehát egy környezetvédelmi osztály kialakításával, amelyik az összes környezetvédelemhez kapcsolódó teendőért felelős és vonatkozásukban hatáskörrel bír), hanem a feladatok jellegétől függően osztották szét a különböző szervezeti egységek között. Például a környezetvédelmi kommunikációs feladatokat a PR-hoz delegálva, a termeléssel kapcsolatos környezetvédelmi teendők egy részét a munkavédelemhez, másik részét a gyárvezetéshez rendelve.

Egy másik vállalatnál szinte mindent fölforgató szerepben tűnik föl a zöldülés bajnoka, aki egy személyben (beosztásánál fogva) *leader is*. *“És akkor [a privatizációnál] jött egy cég, amelyik alapvetően egy zöld cég. Ezt én állítom! Ez nem egy kifelé mutatott reklám, hanem akármilyen ... céghez tartozó telephelyre elmehet, akármilyen ... cég tevékenységet vizsgálna, erről a cégről kiderül, hogy ez egy zöld cég mindenhol a világon. És ezen belül is jött ide egy olyan úr, aki egy zöld ember, ...aki egy csomó dolgot, amit látott a világban, két perc alatt meg akart valósítani, és általában az volt a probléma, hogy nem tud olyan gyorsan előrehaladni a dolgokban, ahogy ő szeretett volna. Tehát megvoltak a törvényi feltételei Magyarországon, vagy legalábbis a külső igény erre vonatkozóan, és jött egy belső ember, aki fantasztikus léptekkel bontotta le itt a szennyezett épületeket és a különböző veszélyeshulladék-elszállításokra egyhetes meg tíznapos terminusokat adott, ...hogy ezek eltűnhessenek innét, a legszabályosabban, a leginkább dokumentáltan... Ő hiteles ember volt. Persze ezt nem is lehetett volna előadni egyébként. A nem hiteles ember után nem mennek... Tartok is attól, hogy ő elment, nyilvánvalóan lesz visszaesés, mert egy ilyen gőz azért hiányzik a társaságból; ez világos”,* mondta az egyik elektronikai cég műszaki igazgatója.

A visszaesés veszélye nagyon is valós. Vizsgált élelmiszeripari vállalatunk esetében a zöldülés bajnoka, egy laborvezető, a *leader* jelenlétében teljesedhetett ki. Áldozatos és sikeres munkájának eredményeként az egyik legutolsóként privatizált és *“elképesztően lepusztult”* állapotban lévő gyártelepen fokozatosan mindent rendbe tettek, felújítottak és megszüpítették – természetesen az új külföldi tulajdonos pénzén, amit a *leader* környezetvédelmi célra is mozgósítani tudott. Végül a gyár építészeti díjat nyert, és ma sétákat szerveznek megtekintésére. A környezetvédelem ugyancsak biztatóan intézményesült a szervezeti hierarchiában: a laborvezetőből környezetvédelmi vezető lett, közvetlenül a termelési igazgatónak alárendelve, osztályát pedig korszerű laborokkal egészítették ki. A *leader* távozása után azonban gyökeresen megváltozott a helyzet. Az új vezetésből hiányzott a *leadership*, s ezt a mégoly kiváló menedzsmenttudás sem ellensúlyozhatta. (A *leadert* nem helyettesíthetik *menedzserek*). A környezetvédelem ügye a piaci és a hatósági igényekhez képest *“előreszaladt”*, komoly költségterheléssé lett az egyre élesebbé váló piaci verseny körülményei között. Ma lehangoló a helyzet: a bajnok egyszerű beosztott lett a minőségügyi osztályon, laborjait és osztályát megszüntették, munkatársait szinte kivétel nélkül elbocsátották. A további zöldülés nemcsak a volt környezetvédelmi vezető személyes szempontjából lett kilátástalan, hanem a fölhalmozott környezetvédelmi tudás és képességek is visszavonhatatlanul megsérültek.

Ha hiányzik a *leader* a zöldülés folyamatából, a zöldülés bajnokának és segítőinek (akik jellemzően a szervezeti hierarchia alacsonyabb fokán állnak, mint a *leader*) komoly, a legtöbb esetben legyőzhetetlen akadályokkal kell megküzdeniük. *“Egy irodai szelektív hulladékgyűjtést... próbáltam [kezdeményezni] három-négy évvel ezelőtt, de nem sikerült”,* mondta a csomagolóipari cég környezetvédelmi vezetője. *“Az akkori gyárigazgató ellenállt a dolognak úgy, hogy technikai problémákat keresett, hogy mondjuk, amikor bebáláztuk a papírt, akkor még tárolni kellett legalább egy hónapig..., amíg összejött annyi papírbála, hogy érdemes lett volna elvinnünk. Ő azt mondta, hogy ez nem jó. Amikor meg báláztunk szennyezett dobozokat, amit mi fogyasztunk itt bent üdítőket, akkor [azt mondta], hogy koszos lett a bálázó, és az nem higiénikus.”* E cég minőségbiztosítási vezetője szerint *“ez egy nehéz dolog, mert ...megmaradt nekünk a feladat [tudniillik a KIR bevezetése], és utána nem igazán érezte az ember a támogatást. (...) Nem hátráltatták, de nem is segítették [a felsővezetők]. (...) Akarták, hogy legyen..., de a szívüket nem tudták mellé tenni, és ezt egy beosztott megérzi. Tehát én, a beosztott, amikor tudom, hogy a főnököm nem tette oda a szívét, én már nagyon nehezen teszem oda a magamét. Ez már hátráltat engem.”*

A KÖRNYEZETVÉDELMI VEZETŐ MINT AGITÁTOR ÉS KÖZVETÍTŐ – A

környezetvédelmi vezető egyik vizsgált nagyvállalatnál sem tartozik a legfelső vezetéshez, legfeljebb közvetlenül az alá. Ebből adódóan egyfajta “ütköző zónában” dolgoznak; a környezetvédelmi szempontokat, szakmai érveket közvetítik fölfelé és lefelé egyaránt. “A környezetvédelem egy mediátor, *közvetíti azokat a feladatokat, amelyeket az üzletágaknál meg kell oldani műszakilag és egyéb szempontból is. Természetesen vannak olyan feladataink is, amiket nekünk kell végrehajtani cég szinten, és nagyon komoly koordinációs feladataink is vannak. De talán ennél a kettőnél kicsit nagyobb súllyal esik latba a mediátor szerep. Ehhez nagyon jó emberi kvalitásokra, meggyőzőképességre és kommunikatív készségre van szükség. A felső vezetést is meg kell győzni arról, hogy ez fontos, mert ez bizony nagyon sok pénz, és akkor utána még meg kell győzni azokat, akik meg fogják csinálni. Más közösségekben sem örülnek annak, hogy valaki munkát ad a másiknak, nem? Szándék is kell hozzá, hogy én ezt meg akarom csinálni, de meg is kell győzni, hogy erre a megoldásra szükség van*”, mondta az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője (kiemelés P. Gy.). Az egyik elektronikai cég környezetvédelmi vezetője pedig így nyilatkozott: “*rettenetesen finom kis stratégiákat kell kidolgoznom..., hogy mikor, mit, hogyan, kinek, miért szólítok meg... Itt néha hibákat is követek el*”.

A környezetvédelmi munkatársak egyszerre sajátos stratégiákat alkalmazó agitátorok (meggyőzők) és segítők, akiknek kiváló kommunikációs készséggel kell rendelkezniük ahhoz, hogy a környezetvédelmet “eladják”, vagyis legyőzzék a szervezet különböző részeinek – jellemző módon például a rövidtávú költségcsökkentési és nyereségtermelési nyomás alatt álló üzletági vezetőknek – az ellenállását. A szervezet különböző hierarchikus szintjeinek környezeti tudatosságáról így nyilatkozott az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője: “*Érdekes a megoszlás a tudatosság vonatkozásában... A felső vezetés teljesen elfogadja ezeket a követelményeket; azt lehet mondani, hogy környezettudatos magatartást folytat. A tevékenységek alsó szintjével foglalkozók[nál], beleértve azokat is, akik a környezetvédelmi feladatokat ellenőrzik... a különböző gyártási területeken vagy üzemegységeknél..., óriási mértékben javult a környezeti tudatosság. Érdekes módon a középvezetésnek az a része, amely az egyes gyárak irányításával foglalkozik, tehát a legfelsőbb vezetés alatt lévő szint..., főosztályvezetők, gyárvezetők, akiknek végre kell hajtani a vállalat üzleti tervében meghatározott feladatokat..., sokszor hajlamosak arra, hogy költségmegtakarítás vagy rövidtávú profitérdek miatt néha esetleg elhanyagoljanak – vagy legalábbis megpróbáljanak kevésbé megfelelő szinten értékelni – egy-egy környezetvédelmi problémát. De ezt mindig ellensúlyozni tudjuk, mert azért vagyunk, hogy ezeket megbeszéljük. Az ő esetükben is természetesen ez a változás [tudniillik a környezettudatosabbá válás] érzékelhető.*”

A környezetvédelmi felelős a “szervezet határán” áll abban az értelemben is, hogy neki kell a kapcsolatot tartania a hatóságokkal, a helyi lakossággal, a környezetvédő szervezetekkel. A környezetvédelmi felelősök “ütköző zónában” élnek szakmai életüket.

A zöldülés szervezeti politikája

Miután jellemzően nem a szervezeti hierarchia “erős” pozícióiban található a környezetvédelmi vezetők, élesen vetődik föl (belső) szervezeti hatalmi helyzetük kérdése. Tanulságos “belehallgatnunk” abba a sajátos magyarázat-együttesbe, melyet az egyik vegyipari cégnél fejtettek ki arról, miért nem kapott igazgatói irányítást a környezetvédelem. A környezetvédelmi vezető szerint “*ezt menet közben nem sikerült kiharcolni. Lehet, hogy azért, mert így is kitűnően mentek a dolgok a ... cégnél*”. A marketingkommunikáció igazgatója szerint “*a környezetvédelmi vezetőnek a feladata nagyon fontos... Most hívhatnánk őt nyugodtan környezetvédelmi igazgatónak is, attól sem a hatásköre, sem a tekintélye nem*

növekedne”. A stratégiai igazgató szerint pedig *“nincs rá szükség [mármint az igazgatói rangra emelésre]. Most az, hogy valakit hogy hívnak, nem mindegy?”*

Nyilvánvaló, hogy a fenti szavak nem meggyőzőek, elhallgatásról árulkodnak. Egyik igazgató beosztású interjúalanyunk annyit mégis elárult, hogy a környezetvédelem nem élvez felhőtlen támogatottságot a szervezet minden szintjén, *“akadékoskodó”* szervezeti egység hírében áll, feladatokat ró másokra és azok elvégzését ellenőrzi is. A környezetvédelmi érdekek és igények szervezeten belüli képviselője nem tartozik a népszerű feladatok közé, amit számos vállalatnál még a környezetvédelem törzskari pozíciója is tetézik, hiszen e pozíció gyengébb hatalmi befolyással jár.²⁹

A környezetvédelem hatalmi pozíciójának vagy befolyásának erősödésében főszerepet játszik a környezetközpontú irányítási rendszer (KIR), illetve kapcsolata a minőségügyi rendszerrel. A vállalati *“környezetvédelmisk”* szerint a KIR egyértelműen erősíti belső hatalmi helyzetüket: rendszert ad munkájuknak, kiépítése és karbantartása (auditálás) révén folyamatos megfelelést *“kényszerít”* valamennyi vállalati munkatársra, rutinná alakítja a környezetvédelmi feladatokat, kötelelességeket. A szabványban foglalt *“folyamatos fejlődés”* elve pedig alapot ad további igények megfogalmazására, még ha lassú és fokozatos változások formájában is.

A vizsgált vállalatoknál a KIR bevezetése elősegítette a környezetvédelem szervezeten belüli súlyának növekedését. Például az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője szerint *“az összes beruházás előkészítésében részt veszünk, ami azt jelenti, hogy valamennyi beruházást vagy beruházással kapcsolatos elképzelést velünk véleményeztetni kell. Ez óriási eredmény és óriási jelentőségű dolog. [Ez azóta van így, amióta] a KIR-t üzemeltetjük, előtte nem volt ennyire szisztematikus, de most már egyre szisztematikusabbá válik. És ez felülről jön”*. A KIR a környezeti tudatosság terjesztését is segítheti. Az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője szerint *“óriási szerepe van ezek [tudniillik a technológiák] működtetése során az emberi tényezőnek, tehát a tudatosságnak. És ebben nagy segítséget nyújt a környezetirányítási rendszer, ahol nagyon-nagyon pontosan meg van mindenkinek szabva a feladata, a kötelelessége. Ez előbb-utóbb automatizmussá válik, és föl se merül már a kérdés, hogy valamilyen hulladékot hova tegyenek, aminek megvan a helye. Vagy ha valamilyen üzemzavar van, akkor mit kell csinálni, hogy a környezeti hatásai vagy ne következzenek be, vagy ha bekövetkeznek, akkor minimálisak legyenek, de semmiképpen se terjedjenek túl a cég területén”*.

Mindez a szervezeti hatalmi pozíció és befolyásolási képesség kedvező változására utal, ám a környezetvédelem és a minőségügy kapcsolata a környezetvédelem szempontjából általában kedvezőtlen hatású. A minőségügy túlnyomórészt korábban intézményesült a szervezetben, ezért a KIR kiépítése során sokszor alárendelt helyzetbe kerül a környezetvédelem: a KIR-t gyakran a minőségi osztály vezeti be és felügyeli az integrált rendszer keretében. Mindezen folyamatok szervezeti konfliktusokkal terhesekek, melyekben általában a környezetvédelem marad alul. Efféle konfliktusokról árulkodnak azok a bonyolult magyarázatok, amelyeket interjúalanyaink a minőségügy és a környezetügy viszonyának kapcsán fogalmaztak meg. *“A minőségbiztosítás főosztályként működik, a környezetvédelem önálló főosztályként működik... Ezek önálló egységek. Az irányítási rendszeren belül a minőségbiztosítás és a környezetvédelem kapcsolódik. De csak a rendszeren belül, nem a szakágazaton belül...”*

²⁹ A törzskari pozíció – bár közvetlenül a felső vezetéshez rendelt – annyiban *“kilóg”* a szervezeti hierarchiából, hogy nincsenek alárendelt egységei. A törzskar egyfajta *“tanácsadói”* szerepet tölt be, feladata, hogy meggyőzze a többi szervezeti szintet az egyes környezetvédelmi feladatok végrehajtásáról – utasítást ugyanis csak a felső vezetés adhat. Ha például a törzskar a termelés szintjén akar kisebb változtatásokat elérni, akkor sok esetben az üzletág- vagy gyárigazgatók meggyőzésére és utasításaira építhet. Befolyása tehát nyilvánvalóan közvetett.

Egyébként mindketten önálló szakmai szervezetek, de mint rendszer egy egységet alkotnak, és az irányítási rendszert megpróbálják összehangolni... Nagyon vigyázni kell, hogy ezek nem összevonások..., hanem csak rendszerszinten, tehát nem szakmai szinten. Ezek niúánszok, de nagyon fontos dolgok. Önálló tevékenység, mert a minőségbiztosítás teljesen más szakmailag, mint a környezetvédelem, más szemléletmódot követel meg...”, vallja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője. A cég minőségbiztosítási vezetője szerint “nálunk is megvoltak a szakmai problémák és nézeteltérések. Ez nemcsak a ... cégnél volt jellemző, hanem (...) minden cégnél... jelenség. (...) De ez nem azt jelenti a cégnél – és ennek kellett a felismerése nálunk is ugyanúgy, mint más társaságnál –, hogy a minőségbiztosítás veszi át a környezetvédelem pozícióit. Csak a környezetvédelmi tevékenység (...) ugyanúgy a vállalati tevékenységek láncolatába tartozik, és amíg a minőségbiztosítás a beszerzés, a kereskedelem, a gyártás folyamatait ellenőrizte, hogy úgy működik-e, ahogy azt a vállalat menedzsmentje szabályban rögzítette, most ebbe a körbe bekerül a környezetvédelem is (...) Tehát csak ki van terjesztve a tevékenység ellenőrzése magára a környezetvédelmi központi funkciókra is”.

A környezetvédelem térvesztése tehát nem feltétlen oly mértékű a minőségüggyel szemben, amint arra a vizsgált élelmiszeripari vállalat esetével kapcsolatban a leadershipről szóló alfejezetben utaltunk, ám kétségtelen, hogy – a mintánkban szereplő egyik vegyipari cég kivételével – mindenütt a minőségügy vezetője és csapata irányította a környezetirányítási rendszer bevezetését, és az integrált rendszer irányítása is a minőségbiztosítás vezetőjének felelősségi körébe került.³⁰ Ráadásul a környezeti erőfeszítések előtt tornyosuló további nehézségeket maguk a minőségbiztosítási szakemberek is gyakran a felső vezetés elégtelen hozzáállásával magyarázták. Ugyanis meglehetősen elterjedt az a percepció, hogy a minőségügy közvetlen profitérdek, a környezetvédelem pedig legfeljebb közvetetten az. “Ennek oka van”, mondta a minőségbiztosítási vezető a csomagolóipari cégnél, “mégghozzá az, hogy a minőségért könnyebb elkötelezettnek lenni, mert ott közvetlenebb a kapcsolat a minőség és annak hozama között... Tehát közvetlenebb a kapcsolat a minőség és a profit között. Márpedig egy cég a profitért dolgozik. A környezeti dolgok a vezetők fejében elsősorban költséget jelentenek, és profit sehol... Egyszerűen meg se fordul... a fejekben..., hogy ennek valami haszna lehet... A felső vezetés eléggé racionálisan gondolkodik, elég nehéz elkötelezettnek lennie a környezeti ügyek iránt. Sokkal nehezebb, mint a minőség iránt.”

Az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője hasonlóan vélekedett: “Amíg a minőségbiztosítási rendszernél a gyártó érdekeltsége gyakorlatilag teljesen egyértelmű és világos, a követelményrendszere is az, és azt érdeke betartani; addig az ISO 14000-es rendszer esetében ennek a motivációja nem annyira egyértelmű. Ebből csak közvetve származik előnye a gyártónak vagy az eladónak; a hátrányok pedig nagyobb súlyt képeznek, különösen akkor, ha sok intézkedést kell megtenni annak érdekében, hogy a rendszernek valóban meg is feleljen a tevékenység”. A zöldülés ilyenkor nagyon lassan halad. “Elég hosszú utat kellett bejárni ez ügyben, ...amíg azt meg tudtuk tanítani a vezetőinkkel, hogy a hulladékcsökkentés is környezeti ügy, és ...ennek dupla haszna van... Azt hitték, hogy a környezeti rendszer csak azt jelenti, hogy mi most beruházunk hulladékmegsemmisítőbe meg... szűrőbe..., holott életünk minden darabja gyakorlatilag környezeti tevékenység. Elég nehéz volt átalakítani ezt a [felsővezetői] gondolkodást”, mondta a csomagolóipari cég minőségbiztosítási vezetője.

³⁰ Meg kell jegyeznünk, hogy az egyik vizsgált elektronikai cég esetében azért nem merült föl a konfliktus, mert a környezetvédelmi és a minőségbiztosítási vezető egy és ugyanaz a személy.

A zöldülés esztétikája

A zöldülés komoly mértékben átesztétizált fogalom, jelenség és folyamat a vállalatok számára. Gyakran éppen a múlt *“piszkos”, “szennyezett”, “rendezetlen”, “lepusztult”* állapotaival áll szemben. A zöldülés vizuális változásokat hoz: *“zöld növényeket”, “parkosítást”, “rozsdamentességet”, “tisztaságot”, “rendet”,* sőt *“harmóniát”* és *“szépséget”* is.

Ennek leglátványosabb példáját a cementgyári történet szolgáltatja. 1997-ben a cementgyár környezetszennyező múltját és a telephelyét adó város piszkos tizenkettőbeli tagságát³¹ szimbolikus aktus zárta le: lebontották a már régóta használaton kívül álló, több mint száz méter magas kéményeket. A három kémény minden interjúalanyunk szerint jelkép volt: *“szeretett és gyűlölt jelkép”*. Lebontásuk a múlt eltörlését jelképezte a helyiek számára: *“a város fellélegzett, eltűnt az utolsó kép is”*, mondta a gyár egyik helyi öslakos munkatársa. A kémények eltűnése a szennyezés eltűnését, a város fejlődését jelképezte. Ahogy az eseményről tudósító hírlevél fogalmaz: *“A három kémény szimbóluma volt a gyárnak, a városnak – hosszú ideig ... város címerében is szerepelt, negatív élményeket is hordozott. Üzemen kívül helyezése, lebontása ugyancsak szimbolikus jelentőségű, hiszen a gyár töretlen fejlődését, a régi elavult berendezések elbontását, a fejlődés új irányát jelképezi”*.

Mindez a cég PR-stratégiája alapján történt; igyekeztek *“lerobbantani a gyárról a negatív asszociációkat”* is. A negatív képzettársításokat csak erősítette, hogy maga a fő termék, a cement, *“szürke”* és *“porszerű”*, ezért *“nincs presztízsértéke”*, könnyen *“ráragad”* a *“piszkos”* és a *“semmire sem jó”* asszociációja. Nem véletlen, hogy a cég megújulása után a cégismertető *“színesebb”, “tisztább”* és *“természetesebb”* lett: a követ (szürke) és a borostyánt (zöld) párosították benne. A borostyán hivatott a kő természetes anyag voltát hangsúlyozni, annak érdekében, hogy kedvező kép alakuljon ki róla az emberekben.

A cementgyár változása oly szembeszökő, hogy interjúalanyaink nem fukarkodtak az ezt leíró képekkel és jelzőkkel. Óriási a különbség múlt és jelen között. Míg korábban a *“látványos porkibocsátás”* miatt a tetőcserepek *“nem pirosak, hanem szürke színűek”* voltak, a *“szürke por ott volt az ablakpárkányon és a kocsikon”,* vagy ahogy az üdülőtelkeken *“az ember végigment a fűvön, akkor tiszta cementes lett”,* valamint a bánya meddői miatt szembetűnő volt a *“megbomlott hegy romboló látványa”,* illetve a hegyen ejtett *“szépségfolt”*. Ezzel szemben ma a természet *“zöldje”, “szépsége”* és *“harmóniája”* uralkodik: *“az udvaron, ahol eddig cementpor volt, most zöld fű nő... Virágos gyár lett”,* mondta az egyik gyári munkás. A gyár és a város a szó szoros értelmében kiemelkedett a *“szürkeségből”*.³² A gyár a volt vezérigazgató szerint *“ugyanolyan korszerűen néz ki már esztétikailag is, még néhány apró dolgot kivéve, mint akármelyik nyugat-európai korszerű gyár”*.

Legitimációs diskurzusok a vállalati zöldülésben

EURÓPAIVÁ VÁLÁS – A szélesebb társadalmi-politikai közeg európai uniós diskurzusa a zöldülés történeteiben is föltűnik, és fontos viszonyítási alap, illetve a legitimáció forrása. Sok vállalatnál a zöldülést egyfajta *“civilizálódási folyamatnak”* tekintik, mellyel a *“fejlett és korszerű Nyugathoz csatlakozunk”*. Az Európai Unió és a többi fejlett nyugati ország adja a követendő mintát technológiai és kulturális téren egyaránt. A zöldülés ebben az értelemben egyrészt a korszerű, *“eleve környezetkímélő”* technológiák átvételét, másrészt egy kultúra elsajátításának folyamatát jelenti. *“Azt hiszem, mindenhol ez a fejlődési ütem átvonult”,* hallottuk a cementgyár PR-referensétől. *“Mint ahogy életünk minősége is sok területen*

³¹ A tizenkét legszennyezettebb várost emlegették így hazánkban.

³² Úgy is mondhatnánk, hogy a város a *“piszkos tizenkettőből”* a *“virágos tizenkettőbe”* lépett át.

megváltozott..., ezen a területen is legalább olyan színvonalban változott maga a gyár és a környezete... Ez az európaivá válás. Mint ahogy az élet minden területén azokat a normákat próbáljuk magunk számára és a környezetünk számára is előírni, amelyek egy civilizáltabb életvitelhez szükségesek és fontosak.” (kiemelések P. Gy.) Az egyik vegyipari cég stratégiai igazgatója pedig így nyilatkozott: “Ezek a technológiák mind olyan cégektől származnak, amelyek az egész környezetvédelmi mozgalomnak vagy tevékenységnek a zászlóshajói. (...) Ezek tehát olyan kipróbált, nyugat-európai, fejlett országokból származó technológiák, amely országok sokkal előbb járnak környezetvédelmi szabályozásuk és környezetvédelmi, társadalmi normáik terén. Azt gondolom tehát, eleve képtelenség, hogy a ... céghez egy olyan technológia bejöjjön, amely nem felel meg a ... cég által megszabott előírásoknak” (kiemelés P. Gy.).

E zöldülő cégek úgy érzik, nemcsak megfelelnek a hazai előírásoknak, hanem túl is teljesítik azokat, még a főbb referenciapontokhoz képest is megfelelő a környezeti teljesítményük. “Az Európai Unió jelenlegi követelményeit most is ki tudjuk elégíteni, ...mintha benn lennénk az Európai Unióban. (...) A ... cég akár holnap csatlakozhatna az Európai Unióhoz”, mondja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője. A környezetvédelmi szabályozás vonatkozásában ugyancsak hivatkozási alap az Európai Unió “ésszerű” gyakorlata. Az egyik vegyipari cég üzletág igazgatója szerint “erre a nyugat-európaiak... a legjobb példa..., [mert] ésszerű és gazdaságilag végrehajtható feladatokat kell vállalni, illetve előírni. Nem lehet aránytalanul nagy terheket, mondjuk, egy ... cégre róni, [ha] azt akarjuk, hogy egyik évről a másikra oldjon meg egy feladatot, mert azáltal elveszti a versenyképességét más cégekkel szemben... Ha elveszti, akkor tönkremegy...”

MODERN = KÖRNYEZETKÍMÉLŐ – Valamennyi esetünkben látványosan megfogalmazódott a modern (korszerű) azonosítása a környezetvédelemmel. Legyen az technológia vagy kultúra, ami mai, új, korszerű, az “eleve”, “szükségképpen” környezetkímélőbb is. A modern technológia ma már tiszta vagy tisztább; a modern ember (szervezeti ember³³) “tudatos”, “fegyelméleti”, “odafigyel” környezetének tisztaságára, rendjére. Korszerű technológiát korszerű emberekkel lehet csak működtetni, így járható a zöldülés útja.

A technológiák tekintetében számos interjúalanyunk evidenciaként fogalmazta meg, hogy vállalata a jelenleg elérhető legjobb technológiákat alkalmazza. Az egyik vegyipari cég marketingkommunikáció igazgatója szerint “a ... cég a legkorszerűbb nyugat-európai és japán technológiákkal dolgozik. Mindig is ilyen technológiákat használt a ... cég; a megalakulásától kezdve mindig csúcstechnológiát képviselő gyár volt... Ezek a rendkívül korszerű és nagy fejlettségű technológiák eleve úgy készülnek, hogy minél kisebb terhelést jelentsenek a környezetre... Azok a technológiák, amelyeket mi használunk, eleve környezetkímélőre készülnek”.

“A vállalatnál telepített technológiák”, mondja a vegyipari cég környezetvédelmi vezetője, “...mind nyugati, korszerű technológiák, amelyekről elmondható az európai uniós követelményrendszernek való megfelelés, [illetve] hogy a lehető legjobb technológiáknak minősülnek. Ez egyben meg is könnyíti a környezeti hatásoknak a kezelését, mert a korszerű technológiák... nemcsak a működésüket, a teljesítményüket, a termékminőséget, hanem a környezeti hatásokat tekintve is a legkevesebb problémával [járnak], viszonylag csekélyek a környezeti hatások. Azt nem mondom, hogy nincsenek, mert olyan technológia nincs..., de a tiszta technológiák közé tartoznak.” Ugyanez a felfogás uralkodik a termékek vonatkozásában

³³ A fogalom arra utal, hogy modernnek nevezett korunkban tevékenységeink döntő részét szervezetek keretei között végezzük, miáltal kialakul egy sajátos “emberfajta”, a szervezeti ember.

is. *“A legtöbb modern műanyag, hogyha megfelelő módon be van gyűjtve a hulladék, akkor [egyrészt] elégethető, és semmiféle káros anyag nem jön ki belőle – ezek modern műanyagtermékek... másrészt pedig újra feldolgozhatóak”,* állítja a vegyipari cég stratégiai igazgatója.

PIACI ALAPÚ KÖRNYEZETVÉDELEM – A piac, az állam és a civil szféra együtt képviselik a modern társadalomszervezet uralkodó logikáit: az árucseré, a bürokrácia és a civil önszerveződés logikáját. E három intézményi logika társadalom- és gazdaságszervező szerepét általánosságban, valamint ezek jelentőségét a zöldülésben többnyire konkrétan megemlítették és/vagy elismerték vállalati interjúalanyaink. Mégis fontosak azok a hangsúlyok, amelyeket ezek jelentőségének taglalásakor fedezhettünk fel. Az interjúkban a piac *“szükségszerűen”* domináns keretként, megkérdőjelezhetetlen logikaként tűnt föl, környezetvédelem pedig csak a gazdasági feltételek megteremtése, gazdasági fejlettség mellett képzelhető el. A piac *“törvényszerűségei”* – megfelelő állami szabályozás mellett, amely alapvetően az externáliák internalizálására³⁴ irányul – az öko-hatékonyság és a *“fenntartható növekedés”* szolgálatába állíthatók ugyan, de a *“piac törvényeivel”* szemben nem haladhat a vállalati zöldülés. Mivel pedig a piac törvényei *“szükségszerűek”*, ezen kívül el sem képzelhető a zöldülés.

Egyik csomagolóipari interjúalanyunk szerint már maga a gazdasági (értsd: piaci) érdek létrehozza az *“optimális csomagolási megoldást”*, hiszen *“a [piac]gazdaság öntörvényei... kizárják előbb-utóbb a rossz megoldásokat, azzal együtt, hogy ilyenek vannak [mármint túlcsomogolás]”*. A hulladékká válás fázisában az alapvető kérdés ebben a megközelítésben az, hogy *“milyen ráfordításokkal vezethető vissza a termékkörforgásba az adott anyag... Ha ezeket érvényesítjük a termékek áraiban, akkor tulajdonképpen ez önműködő módon hat abba az irányba, hogy az ár- és költségviszonyok döntsenek arról, melyik megoldást alkalmazzák”*, mondja az iparági szövetség szakértője. Vagyis internalizálni kell az externális (jelen esetben környezetvédelmi) költségeket a termékárakban, hogy a rendszer magától létrehozza a *“körforgásos gazdaságot”*.³⁵ Ugyanakkor – eme interjúalanyunk szerint – a *“piac törvényszerűségeivel”* nem lehet szembenemenni, azokat csak *“korrigálni”* lehet. Ha beavatkozunk a törvényszerűségekre, kevésbé leszünk hatékonyak, s az efféle kísérleteket egyenesen *“eltiporja a piacgazdaság törvényszerűsége”*. Ráadásul ezek a törvényszerűségek nem tisztelik az országhatárokat sem, ugyanis *“egy olyan nemzetközi munkamegosztásban vagyunk, hogy számtalan környezetvédelmi lépést nem lehet meghozni nemzeti keretek között, mert a negatív hatások nagyobbak, mint a pozitívak... [Ezért] mi [az iparági szövetség] nem hiszünk az olyan megoldásokban, amelyek Magyarországra fókuszálnak, [hiszen] ez versenyképességi kérdés is”*. Ebből a logikából az következik – mivel jelenleg Magyarországon az európai átlagnak a fele az egy főre jutó csomagolóanyag-felhasználás –, hogy a csomagolóanyag-felhasználás csökkentése (azaz a fogyasztás csökkentése) hazánkban *“nem értelmes célkitűzés... Ez szükségszerűen növekedni fog..., ha Magyarország felzárkózik az Európai Unió átlagos gazdasági fejlettségéhez”*, hangsúlyozta az iparági szövetség szakértője. Emiatt – úgy látszik – az egyetlen *“értelmes célkitűzés a fajlagos mértékek csökkentése”*, azaz az öko-hatékonyság.

³⁴ Az externália külső gazdasági, azaz piacon kívüli hatást jelent (az úgynevezett piaci kudarcok egyik fajtája ez); az internalizálás pedig arra vonatkozik, hogy a külső gazdasági hatást (például a környezetszennyezést) a piaci működés tárgyává kell tenni (például adó kivetésével), hogy a piaci szereplők azt gazdasági döntéseikben figyelembe vegyék, s így a szennyezés gazdaságilag optimális szintje alakuljon ki.

³⁵ A körforgásos gazdaság azt jelentené, hogy az anyagok teljes mértékben (nyilván figyelembe véve a termodinamikai korlátokat) újrahasznosulnak; az anyagforgalom a gazdaságban zárt ciklust alkot.

A piaci alapú környezetvédelem pontosabb megfogalmazását nem is kaphattuk volna. Kiindulópontja a *“fejlettség”* sajátos definíciója s az ehhez vezető út *“szükségyszerűsége”*. A nagybetűs Nyugat, az Európai Unió szimbolizálják a fejlettséget. A piacgazdaság jelenlegi formája, működése *“törvényszerű”*, ezt környezetvédelmi szempontból hatékonyabbá kell tenni az árak korrigálásával, vagyis *“öko-hatékony”* árrendszert kell kialakítani. Így valósulhat meg a *“fenntartható növekedés”*. A növekedés, azaz az abszolút mértékek, a termelés és a fogyasztás csökkentése szóba se jöhet, hiszen a verseny, a piac törvényei ellene hatnak. Növekedni kell, mert ez jelenti a túlélést, a fejlődést: növekedni jó, mindenféle határ vagy korlát nélkül. Az állam beavatkozása csak a *“korrekció”* erejéig fogadható el (a piac kudarcainak kiigazítása végett). Ennek mértéke természetesen politikai vita tárgya, lobbizni kell, *“mert ez a társadalom szempontjából nagyon fontos”*.

A piaci környezetvédelemnek ezt a logikáját tükrözi és erősíti a fenntartható fejlődés vállalati értelmezése, amelynek legszókimondóbb példáit az egyik vegyipari cégnél készített interjúk szolgáltatták. A cég környezetvédelmi vezetője szerint *“amikor fenntartható fejlődésről beszélünk, akkor... nemcsak a környezetnek a minőségét kell fenntartani, hanem a gazdaság fejlődését is... De semmiképpen nem jelentheti azt, hogy a környezetvédelmi érdekek – akármennyire fontosak is... – negatívan befolyásolhatják a gazdasági fejlődés lehetőségeit. A gazdasági fejlődés és a gazdaság által biztosított fedezet nélkül nem is lehetne környezetvédelemről beszélni”*. A vegyipari cég marketingkommunikáció igazgatója szerint *“a fenntartható fejlődés elmélete tulajdonképpen – nagyon-nagyon kicsontozva – az, hogy az ipari fejlődésnek összhangban kell állnia a környezet védelmével, a természet védelmével. A környezetvédelem nem lehet azonos az ipari fejlődés, az ipari termelés visszaszorításával, elszorításával”*.

Ha valakinek még kétsége lenne e mondatok értelme felől, idézzük a vegyipari cég környezetvédelmi vezetőjének nyilatkozatát: *“Én azt értem fenntartható fejlődésen, hogy a gazdaság növekedését úgy kell biztosítani, hogy az ne járjon a környezeti terhelés növekedésével, sőt egyidejűleg lehetőség legyen a környezeti hatásokat csökkenteni. A fenntarthatóság egyrészt a gazdasági növekedést jelenti; másrészt a gazdasági növekedés mellett a környezetvédelmi teljesítmény javítását”* (kiemelések P. Gy.). A fenntartható fejlődés tehát nem jelent szakítást a növekedési paradigmával,³⁶ hanem a *“zöld növekedés”* megvalósítását ígéri. Ennek értelmében anélkül oldhatjuk meg ökológiai problémáinkat, hogy lemondanánk a termelés és a fogyasztás további növeléséről. Nyilvánvaló, hogy a piaci társadalomnak *“a több — jobb”* fogyasztói logikáját és *“a nagyobb — nyereségesebb”* termelési logikáját híven megőrzi a fenntartható fejlődés e sajátos értelmezése.

A piaci környezetvédelem logikája azonban nem kizárólagos, hiszen a vállalatok is elismerik, hogy bizonyos mértékű állami beavatkozásra (a bürokratikus-szabályozó logika érvényesítésére) is szükség van. Az állami-hatósági szabályozás szerepe nagyon is jelentős abban az értelemben, hogy még a vizsgált, zöldülésben élenjáró cégek számára is elsősorban ez teszi vagy teheti egyértelműen stratégiai kérdéssé a környezetügyet. Interjúinkban ez például a mai, illetve a korábbi, szocialista rendszer összehasonlítása során jelent meg. *“Abban a [szocialista] időszakban”,* mondta az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője, *“a környezetvédelemmel kapcsolatban nem merültek föl olyan követelmények, mint ma. Sajnos ez nem is annyira a vállalatok bűne, hanem [a törvényhozásé]... Annak idején ez abszolút nem volt szempont, nem volt követelményrendszer, senki sem ellenőrizte, és senki sem vonta kérdőre azt, aki szennyezte a talajt. Az egy teljesen természetes dolog volt. Ha akkor is lettek volna már ezzel kapcsolatban követelmények, akkor lehet, hogy korábban kezdődik a folyamat... Most kell helyre tenni... a dolgokat, mert az Európai Unió*

³⁶ A növekedési paradigmáról lásd például Ayres (1998) kritikai értékelését.

követelményrendszere is ezt várja el tőlünk... Korábban... a követelmények gyakorlatilag a nullán voltak... Semmilyen kényszer nem volt a magyar gazdálkodókon, vállalatokon vagy akár az állami közigazgatási rendszeren.” Vízügyi szabályozás azonban már a szocializmus idején is létezett. “Érdekes módon a felszíni vizekkel kapcsolatban – hisz vízügyi törvény már a hatvanas években volt Magyarországon... – például nagyon szigorúan [járt el a hatóság], és a vállalat[ok] korábban is megfelelő magatartást tanúsított[ak]”, mondja a környezetvédelmi vezető az egyik vegyipari cégnél.

A törvényi és a hatósági kényszer szerepének másik jellemző példája a már eddig is sok politikai vihart kavart s egyelőre fiókban maradt környezetterhelési díj-terv. Vizsgált cégeink némelyikénél már most pontos pénzügyi számításokat végeznek arra vonatkozóan, mennyi lenne fizetési kötelezettségük, ha bevezetnék e díjat. Ám ameddig ez nem történik meg, a további nagyobb volumenű környezetvédelmi beruházások várakoznak, hiszen semmi sem kényszeríti a vállalatokat – a piac pedig ily mértékű “túlteljesítést” nemhogy nem honorál, hanem nyereségcsökkenéssel büntet. Ezért érzik jogosnak vállalati interjúalanyaink közül számosan, hogy figyelmeztessenek: *“Nem lehet túlvállalni magát az országnak, mert ha túlvállalja magát, akkor versenyképesség-csökkenés lesz a nemzetközi piacon. Ha Magyarország nem a fejlettségének megfelelő paramétereket vállal, esetleg túllicitálja a mostani európai direktívákat, akkor biztosan nagyon jól fog kinézni a jogszabály, csak nem lesz végrehajtható. És a most fellendülőben levő jó nemzetközi versenyképességet is vissza fogja szorítani. Úgyhogy azért küzdünk, hogy olyan jogszabályok szülessenek, amelyek végrehajthatók és nem okoznak versenyképesség-csökkenést az ország fellendülő gazdaságának”,* mondja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője.

Ám a környezetvédelmi hatóságot mint szakmai partnert csak a legalsóbb szinten, a környezetvédelmi felügyelőségek szintjén emlegetik elismeréssel a vizsgált nagyvállalatok, följebb, minisztériumi szinten már kevésbé tartják alkalmasnak és hozzáértőnek. Például az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője szerint *“a bizalmatlanságon alapuló kapcsolatot a jogszabályalkotók... igyekeznek elmélyíteni. Mert Magyarországon lehetetlen állapot, hogy a hatóság mindenért bírságozhat... Nyilván, hogy ha ilyen rendszer alakul ki, akkor mint minden bírsággal vagy elvonással kapcsolatban automatikusan kialakul egy ellenérzés, és annak a kísérlete, hogy hogyan lehet ezt valahogy kivédeni... A kikényszerítés eszköze – s ez a demokratikus – elsősorban a bírósági út kell legyen”. Egy másik interjúban e környezetvédelmi vezető kifejtette, hogy *“a magyar törvények és a magyar törvényhozók vagy jogszabályalkotók... mindig átesnek a ló másik oldalára... Ha olyan törvényeket alkotnak, ami nem végrehajtható, mert nincsenek meg a gazdasági feltételei, akkor nagyobb kárt okoznak vele, mintha a törvényt meg se hozták volna. Ugyanis demoralizáló hatású, ha egy törvényt nem azért nem lehet végrehajtani, mert valaki, mondjuk, ...szándékosan próbálja sabotálni, hanem azért, mert nincsenek meg a feltételei... Akkor a jogalkalmazó is kénytelen megalkudni, és ebből aztán gyakorlatilag káosz alakul ki”.**

A civil önszerveződés intézményi logikáját megtestesítő “zöldek”, azaz a környezetvédő szervezetek demokráciában játszott szerepe általánosan elfogadott vállalati interjúalanyaink körében: a vegyipari cég környezetvédelmi vezetője szerint *“a magyarországi civil zöld szervezetek... egyrészt a demokrácia nagyon fontos elemei kell hogy legyenek, másrészt a társadalom... jogos igényeit... kell hogy érvényesítsék, tolmácsolják a gazdaság és a politika szerepével szemben vagy velük együttműködve”.*

Ám ez az elfogadottság támadásokkal, sőt szakmai lenézéssel párosul. A környezetvédők többnyire úgymond *“vad”,* illuzórikus nézeteket vallanak, és szakmailag nem partnerek a vállalatok számára. *“Amikor a zöldek azt mondják, hogy vissza a természetbe, akkor az nagyon szép, hangzatos, meg hogy az ipart erre meg arra kötelezzék, és hogy zárják be, [de] ezt... nem szabad teljesen komolyan venni... Ha ezt megvalósítanánk, akkor olyan károkat*

okoznánk, amivel a környezetvédelem feltételrendszerét is kihúznánk a lábunk alól”, mondja a környezetvédelmi vezető az egyik vegyipari cégnél.

A vállalati zöldülés vizsgált történeteinek vállalati és iparági interjúiból tehát a különböző intézményi logikáknak vagy az azokat megtestesítő szereplőknek sajátos konstrukciói fedhetők föl: a piaci alapú környezetvédelem dominanciája mellett megjelenik a szabályozás (a bürokratikus logika) szükségessége, ám a beavatkozás mértékét már erősen korlátozza a piaci versenyképesség szempontja; a civil szféra szerepe pedig még ennél is korlátozottabb, hiszen – jó esetben – jogos társadalmi igényeket jeleníthet meg a piaccal vagy az állammal szemben, de korántsem jelenthet egyenrangú intézményi logikát a piaci és a bürokratikus mellett/helyett.

Beszédes hiányok a vállalati zöldülésben

A vállalati zöldülés vizsgált esetei sokatmondók abból a szempontból is, hogy mi az, ami hiányzik belőlük. A következő főbb hiányokat érzékeltük.

ETIKA ÉS ÉRZELEM – Magától szinte egyetlen interjúalanyunk sem beszélt etikai fogalmakat és kontextust használva a vállalati zöldülés folyamatairól. Még olyan kifejezések, mint például a “helyes” vagy a “felelősség”, is csak ritkán tűntek föl – erre vonatkozó kérdéseink sem tudták a zöldülés eme dimenzióját “megnyitni”. A környezet ügyéhez fűződő érzelmi kapcsolat is viszonylag ritkán jelent meg, s az is leginkább a zöldülés vállalati bajnokánál vagy esetleg a *leadernél*. Esettanulmányaink alapján úgy látszik, hogy a vállalati zöldülés túlnyomórészt etika- és érzelemmentes fogalmakkal leírt és értelmezett folyamat.³⁷

Sokatmondónak látszik az is, hogy az erkölcsi tartalom nem a fenntartható fejlődés fogalmával összefüggésben bukkant föl az egyik interjúban, hanem az úgynevezett felelős gondoskodás (Responsible Care)³⁸ nemzetközi programjával kapcsolatban – bár annak nem elkötelezettje (aláírója) az interjúban érintett vegyipari cég. “*A felelős gondoskodás egy magatartásforma... Ez a mások iránti felelősségérzetnek egy megnyilvánulási formája. Ez már szigorúan véve nem üzleti dolog. Ez már gyakorlatilag emberi, humánus dolog... Ez már egyéni, egyénektől függő dolog is, de abba az irányba kell haladni, hogy ez a gondolkodásmód és ez a megközelítés kialakuljon. És ez már nemcsak gazdasági, hanem nagyon komolyan társadalmi vonatkozású kérdéskör is*”, vallja a cég környezetvédelmi vezetője (kiemelések P. Gy.).

Egyetlen vizsgált vállalatnál jelent meg kiemelkedő argumentációként az etika toposza, mégpedig annál az elektronikai cégnél, amelynek felsővezetője számos közszereplésében bizonyította, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról határozott és progresszív elképzelése van. Nem véletlen tehát, hogy vállalata zöldülését e vállalatvezető a társadalmi felelősség szélesebb perspektívájába helyezi. “*Azok az élmények, amelyek engem értek akár a személyes környezetemben, akár külföldön, arra indítottak, hogy ezt terjeszteni kell... Ez misszió. Nálunk a családban nap mint nap szó esik a környezetvédelemről. Én azt szeretném, ha ez a hatszáz ember, aki itt dolgozik, szintén beszélgetne ilyen dolgokról a gyerekeivel... Ez egy belső kényszer. Az ember bekerül egy ilyen helyzetbe, neve van, súlya van, döntési*

³⁷ Vö. Fineman (1996) és Crane (1997), magyarul Pataki (1999).

³⁸ A “felelős gondoskodás” programját a kanadai vegyipari szövetség kezdeményezte 1985-ben a szektor társadalmi legitimitációjának megrendülése miatt. Mára a program nemzetközileg elterjedt, akármelyik vegyipari cég csatlakozhat hozzá, ha elfogadja és aláírásával elkötelezi magát a program különböző elemeinek megvalósítása mellett. Ez a nagyon előremutató környezetvédelmi kezdeményezés mégsem tett szert széles körű elismerésre, mert túlságosan befelé forduló, és sem a szankciók rendszerét nem dolgozta ki a nem teljesítő tagokkal szemben, sem a külső érintetteket nem vonta be a program kidolgozásába, végrehajtásába és ellenőrzésébe (lásd Prakash [2000]).

helyzetben van, és ezzel felelősen kell élni. Nyilván nem mindegy, hogy az ember mit ösztönöz vagy mit tilt.” (kiemelések P. Gy.)

SZERVEZETI IDENTITÁS – Véleményünk szerint – bár ezt interjúalanyaink többsége határozottan tagadta – igenis sokatmondó az a tény, hogy semelyik vizsgált nagyvállalatnál sem került a legfelső szintre a környezetvédelem képviselője. Még annál a vegyipari cégnél sem, ahol profit és környezetvédelem szintéziséről beszéltek. Úgy véljük, a környezet ügye többnyire megmarad a “bajnokok” (vagy hősök) szintjén, a szervezeteket nem itatja át, nem hatja át a környezettudatosság. A vizsgált vállalatok szervezeti identitásában nem kap kiemelt szerepet a zöldülés, elmaradnak a radikális “rákérdezések” a vállalati alapfolyamatokra és alaptevékenységekre. Ezzel egyelőre csak a vállalatokon kívülálló szereplők (jellemzően a zöldek) próbálkoznak.

E tekintetben nagyon jellemzőek az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetőjének nyilatkozatai: *“A környezetvédelmi követelmények teljesítése... mindig valamilyen egyéb termelési, termelésbővítési fejlesztéshez kötődik”*. A másik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője szerint, *“ha valaki vállalatnál dolgozik, akkor nem elsősorban az a dolga, hogy a környezetről gondolkodjon, hanem az a dolga, hogy minél több profitot tudjon kitermelni. Mert végül is a piacon elérhető profit adja meg a további növekedési feltételeket a vállalatnak, meg abból tud gazdálkodni”*. Mindez jól mutatja, hogy a vállalat szerint nem a lehetséges fejlesztési alternatívákat kell környezetvédelmi alapon (is) megrostálni és a környezetet jobban terhelő alternatívákat eleve kizárni, hanem inkább a gazdaságossági és/vagy termelésbővítési céllal meghatározott alternatívát kell környezeti szempontból is elfogadhatóan megvalósítani. Korántsem az a kérdés merül föl a vizsgált vállalatoknál, hogyan termelhetnek nyereséget úgy, hogy a környezet ügye se sérüljön, hanem sokkal inkább az, hogyan termeljenek sok nyereséget, hogy utána a környezet védelmére is jusson erőforrás.

A szervezeti identitás problémája összefügg a zöldülés etika-mentességével is, hiszen az ellenpéldát újfent az az elektronikai cég szolgáltatja, melynél a környezet ügye a társadalmi felelősség problémakörébe ágyazódik bele (legalábbis a felsővezető elképzelései szerint, hiszen a szemlélet még korántsem hatotta át a szóban forgó vállalatot): *“Arról van szó, hogy milyenek vagyunk. Ez azért fontos, hogy hatszáz ember kezdjen el így gondolkodni, [és] nem azért, hogy minket így lássanak... Mi nem is azért csináljuk. Vegyünk le mindent, ami PR, ami üzlet; ami marad, az a társadalmi kötelességtudat”* (kiemelések P. Gy.). Elég egyértelmű megfogalmazása ez az arculat (image) és identitás közötti alapvető és lényegbevágó különbségnek.³⁹ A többi, vizsgált zöldülő cégnél azonban inkább olyan megfontolásokra hivatkoztak interjúalanyaink, amelyek nem jelzik a szervezeti identitás lényegi változását. *“A környezetvédelem mindig fontos szempontként szerepel különböző okokból. Nyilván ennek vannak bizonyos törvényi, szabályozási vonzatai, azután PR vonzatai... Egy vegyipari cégnek mindig kényesen ügyelnie kell arra, hogy nehogyan valamilyen módon hírbe hozzák... És aztán van egy kőkemény gazdasági érdek is. Pillanatnyilag a helyzet az, hogy környezetbarátnak lenni jó üzlet, amit mi szeretnénk meglovagolni”*, mondja az egyik vegyipari cég stratégiai igazgatója (kiemelések P. Gy.).

KRITIKA – A kritika hiánya számunkra a legélesebben az Európai Unióval és a piaci rendszer működésével kapcsolatos diszkurzív elemeknél merült föl. Az Európai Unió interjúalanyaink a fejlettséggel, a korszerűséggel, a kiválósággal, sőt a zöldüléssel, a környezetkíméléssel azonosították. A fejlődésnek – és ebben a zöldülésnek – egyetlen útja lehetséges, a fejlett országok által eddig bejárt és jelenleg is követett út. A kritika hiánya

³⁹ Lásd Dutton és Dukerich (1991); magyarul Pataki (1999).

akkor volt a legszembetűnőbb, amikor maguk az interjúalanyok vetették föl, hogy a fejlett országokban túlfogyasztanak vagy *“túlcsomogolnak”*, szemben, mondjuk, hazánkkal. Ám e felismerés ellenére is arra a következtetésre jutottak, hogy a *“fejlődés”* (azaz a túlfogyasztás) elkerülhetetlen, ezért nem kárhoztatható.

A modernizáció útjáról letérni nem lehet és nem is kell. Öko-modernizációval anélkül védhetjük meg a természeti környezetet, valósíthatjuk meg a *“fenntartható”* társadalmat, hogy az anyagi jólét további növelése veszélybe kerülne. Ez vállalati szinten azt jelenti, hogy ha a működtetett ipari rendszerek és technológiák biztosítják az anyagok körben forgását, akkor a termelés és a fogyasztás növekedése anélkül folytatható, hogy a természet pusztításának valamely korlátjába ütköznénk. Ebben a perspektívában pedig valóban *“eszelsznek”* látszik az, aki például a műanyagok növekvő alkalmazása ellen azzal érvelve száll síkra, hogy azok végső soron kimerülő természeti erőforrást használnak. Az öko-modernizációs logika kognitív működését jól illusztrálja egyik interjúalanyunk azon fejtegetése, amelyet Angliában töltött éveire emlékezve tett. Angliai életstílusát az itthonival összehasonlítva arra figyelt föl, hogy mennyivel több szemetet termelt Angliában a rengeteg csomagolóanyag miatt, mint hazai vásárlásai során. Mindebből erre a következtetésre jut: *“A fejlett ipari országokban mindent becsomagolnak... Műanyagba... Ez egy állapot... Persze jó, mert megvédi az árut, ...mert tovább eltartható... Az a probléma, hogy a felhasználás után ezek a műanyagok kikerülnek a szemétkébe”*.

Sokatmondó az a pillanat, amikor a rendszer logikájának kritikai vizsgálatára fölc sillanó remény tovaszáll, mert működni kezd az öko-modernizáció ideológiája: *“ez egy állapot”* – mintegy szükségszerűség. Maga a probléma pedig újrafogalmazható az öko-modernizáció keretein belül, mintegy az újrahasznosítás problémájaként, szemben a túlfogyasztáskénti értelmezéssel. Ez utóbbit kizárja a rendszer logikája, amit megkérdőjelezni esztelenségnek tűnik föl. Az anyagi növekedés tehát továbbra is megbújik a *“fejlődés”*, a *“fenntartható fejlődés”* koncepciója mögött: ezek semmiféle paradigmaváltást nem jelentenek a fejlett ipari társadalmak – és vállalati interjúalanyaink – számára.

Interjúink során a kritikai hangot (például a túlfogyasztás problémájának vagy a növekedés korlátainak föl ismerését) a környezetvédők képviselték. A környezetvédő civil szervezetek azonban nemcsak kritikát fogalmaztak meg a vállalati zöldülés döntően piaci és bürokratikus logika vezérelte útjaival kapcsolatban, hanem alternatívát is szembeállítottak azzal. A radikálisnak mondott zöld kritika összetettebb, mintsem hogy *“esztelen voltára”* hivatkozva figyelmen kívül hagyhatnánk. A zöld civilek úgy érzik, az óriáscégek megjelenésével és *“agresszív piachódításával”* a fogyasztók számára eltűntek, de legalábbis drasztikusan csökkentek az alternatívák. Ahogy egyik interjúalanyunk megfogalmazta, például *“az üdítőital-csomagolásban... feltétlen egyeduralma van”* a vizsgált csomagolóipari vállalatnak (amit a piaci részesedési adatok nem cáfolnak). Tehát úgy látszik, *“a fogyasztó kénytelen megvenni”* ezt a viszonylag drága csomagolást. Az a kommunikációs politika pedig, amely ezt a piaci térnyerést kíséri, számos esetben etikátlan a civilek szerint, hiszen például a gyermekekből *“kisiskolás fogyasztókat”* kreál környezeti nevelés címén. Nyilvánvaló a következtetés: a zöldek mást értenek kommunikáción, mint a cég(ek), más szerepben látják a fogyasztót s a fogyasztó helyzetét is. A zöldek szerint nemhogy nőttek, de csökkentek a fogyasztó választási alternatívái, s a fogyasztók szuverenitásukat korlátozó *“manipulatív”* kampányoknak vannak kitéve. Ráadásul a zöldek elképzeléseiben másképp jelenik meg a piacgazdaság is, mint ahogy ez például a csomagolóanyag iparág kognitív keretéből kiviláglik. A zöldek szavaiból a helyi erőforrásokra és a helyi kapcsolatokra épülő gazdaság víziója sejlik föl, amennyiben például *“a kis tejjgazdaságokra kellene koncentrálni, a kis töltőüzemekre és a lokális [termék]terítésre... A tejnél még ennél is jobb dolog, ha kannában*

szállítják ki az iskolákba, és az iskolákban isszák a tejet a gyerekek”, mondja egy zöld szervezet képviselője.

Mindezek alapján egyértelműnek látszik, hogy a zöldek számára a vállalati zöldülés semmit sem ér, sőt félrevisz az intézményi környezet (vagy az intézményi logika) zöldülése nélkül. A zöldek azért (is) értékelik tehát másképp számos cég (leginkább az óriásvállalatok) zöld erőfeszítéseit, mint maga a cég vagy iparági képviselője, mert más “társadalmi-intézményi vízióban” gondolkodnak, rendszerszintű problémákat és abból következő bírálatot fogalmaznak meg (a piaci és a bürokratikus logikával szemben).

A zöldülő ipari bürokrácia modellje

A vizsgált toposzok és az említett hiányosságok alapján a racionális ipari bürokrácia zöldülő szervezeti modelljét véljük fölfedezni. Számunkra a weberi ideális bürokratikus szervezet adja a nagyvállalati zöldülés mechanizmusainak és logikájának általános elméleti keretét. A weberi modell kiválóan magyarázza a nagyvállalati zöldülés lehetőségeit és korlátait. E modellben megjelenik (1) egy túlnyomórészt racionális fogalmi keret, azaz a “szakértői diskurzus”, amely etika- és érzelemmentes; (2) a korszerű szakmaiság, a professzionalizmus igénye, amelybe az ipari szervezetek kiválóbbjai számára ma már a környezetvédelem is beletartozik (modern = környezetkímélő); és (3) a hatásos vállalati környezetvédelem azon követelménye, hogy ennek rendszerszerűen, szisztémában kell működnie (lásd KIR), hiszen egyfelől ez tudatosít, mintegy “rendet tesz a fejekben”, “fegyelem és figyelem” lesz mindenütt, másfelől ez teszi kiszámíthatóvá és ellenőrizhetővé a folyamatokat – elsősorban az ipari bürokrácia felsővezetői számára.

A modern ipari bürokráciák (nagyvállalatok) úgynevezett ember-gép (man-machine) szervezetek, s ebből következően alapelemeiket a szervezeti kultúra és a technológia jelentik. Mindkettőnél, amint azt már a korábbi idézetekből is érzékelhettük, megjelennek a korszerűség jellemzői. A modern ipari bürokrácia tehát a kor követelményeinek és szellemének megfelelően zöldül technológiai és kulturális téren egyaránt. Korszerű (modern) technológiája “tisztább”, “az elérhető legjobb”, “megfelel a szabályozásnak”, öko-hatékony (azaz anyag- és energiatakarékos, és így a fajlagosokat csökkentve költséghatékony is egyben), sőt, anyagforgalma tekintetében zárt ciklusú. Amint az egyik vegyipari cég stratégiai igazgatója fogalmaz: “az emberek hozzászoktak ahhoz, hogy nagyon nagyfokú szervezettségben dolgozzanak, nagyon biztonságosan dolgozzanak. (...) Az emberek megtanulták azt, hogy ha egyszer valami le van szabályozva, akkor az nem azért van leszabályozva, mert valakinek éppenséggel olyan kedve támadt, hanem azért, mert ezzel az életét mentheti meg. Az emberekben benne van ez a gondolkodás... És erre a kultúrára már nagyon-nagyon könnyű rátelepíteni akár egy ISO 9000-es rendszert, akár egy környezetirányítási rendszert. Az embereknek a gondolkodása tehát alapvetően rá van állva arra, hogy valami szabályozva legyen” (kiemelések P. Gy.).

Modern szervezeti ember működteti (felügyeli) e korszerű technológiákat, méghozzá a környezetközpontú irányítási rendszer segítségével “szisztémába rendezve”, “leszabályozva”, mérésekkel folyamatosan ellenőrizve; egyszóval: rendet tartva. Ahhoz azonban, hogy “rend legyen az udvaron” (szimbolikusan értve ezen technikát és tartozékait), a modern, szervezeti ember “fejében is rendnek kell lennie”. A korszerű, környezetkímélő, de nem veszélytelen ipari technológiák “fegyelmezett” és “környezettudatos” embereket igényelnek. Az egyik vegyipari cég környezetvédelmi vezetője így fogalmazott: “Ez nem veszélytelen technológia, de a high-techek azért tudnak ma már valamit, és ha hozzáértő emberek... működtetik, akkor ez biztonságosan megoldható... Műszaki kultúrával rendelkező cégnek kell lenni, hogy ezt a technológiát megkaphassa, működtethesse.” (kiemelés P. Gy.)

Azért is kell a *“leszabályozottság”*, a *“szisztémába rendezettség”*, hogy mindenki tudja a feladatát, a kötelességét, és mindenki ellenőrizhető is legyen. *“[A KIR] rendszerezte, összefogta, jobban áttekinthetővé tette a dolgokat [mármint a környezetvédelmi tevékenységet], és rendet csinált a fejekben”*, mondja az egyik vegyipari cég környezetvédelmi munkatársa. A *“rend”* és a *“fegyelem”* betartatásához, a *“szisztéma”* kiépítéséhez és működtetéséhez pedig a környezetvédelem (a korszerűség) iránt elkötelezett felsővezetők kellene. Az ő feladatuk a szervezeti kultúra *“zöldítése”*, az ipari kultúra és az ökológia szintézise, valamint a profit és a környezetvédelem összehangolása. Ez az ideális zöldülő ipari bürokrácia modellje – az öko-modernizáció paradigmájának ígérete és beteljesülése.

Az ipari bürokráciának ez a zöld modellje a sajátos magyar kontextustól természetesen már elvonatkoztatott, de nagyon is függ a fejlett piaci társadalmak uralkodó intézményi logikáitól, az oligopolisztikus piaci és a bürokratikus struktúráktól. Működése és hatékonysága értelmezhetetlen a külső intézményi logika, például a fogyasztó *“szuverenitása”* és a *“több — jobb”* elve nélkül, hiszen ezek egymást erősítik, egymásnak adnak értelmet. A fenntarthatóság sajátos öko-modern vízióját megkérdőjelező bármiféle kritikának erre az intézményi logikára vagy struktúrára (szocio-technológiai rezsimre és annak politikai természetére) kell rámutatnia, és – ha sikeres kíván lenni – olyan más intézményi logikák működtetésére és terjesztésére kell alapoznia változtatási stratégiáját, mint amilyen például a civil önszerveződésre épülő logika.

Zárszó

Empirikus kutatásunk a nagyvállalati zöldülést jellemző mintázatokra kvalitatív jellegű bizonyítékokat keresett. Az így kapott általánosítások nem statisztikai jellegűek, az alkalmazott vizsgálati módszer nem teszi lehetővé az események vagy tényezők között számszerű (kvantitatív) összefüggések meghatározását. Lehetővé teszi azonban a nagyvállalati zöldülés jellegzetes mintázatainak, elemeinek és az ezek közötti összefüggéseknek a feltárását, amely munkához az 1990-es évek magyarországi változásai szolgáltattak háttérrel. A vizsgált vállalatok hazai körülmények között a zöldülésben élenjárónak tekinthetők, és az ezek alapján kirajzolódó kép az öko-modernizáció folyamatának beindulásáról tanúskodik. A modernitás szelleme, a *“rend”* és a *“kontroll”* diskurzusa hatja át a nagyvállalatok környezetvédelmi erőfeszítéseit, s e logika jelent számukra igazolást. E modernitás *“új ipari kultúrát”* hordoz; mégpedig olyan kultúrát, amelyben célként az ökológiai problémák ipari megoldása, *“az ökológia ökonomizálása”*, a profit és a környezetvédelem szintézise jelenik meg. Innen ered a piaci alapú környezetvédelem elsődlegessége is az öko-modernizációs paradigmán belül.

Az öko-modernizáció azonban nem kritikai szemléletű megközelítés: továbbra is attól az intézményi logikától, illetve magától az ipartól és a technológiai fejlődéstől várja az ökológiai problémák megoldását, amelyek e problémák elsődleges okozói. Sem a növekedés, sem a fejlődés, sem a tudomány, sem a technológia szerepe és értelme nem válik kritikai vizsgálat tárgyává. Az öko-modernizációt a piaci és a bürokratikus logika összefonódása és dominanciája jellemzi a civil önszerveződés logikájának rovására, a zöldülés etikai és érzelmi dimenziói csökevényesek, valamint az ipari szervezetek identitása sem változik alapvetően. Ezek az öko-modernizáció korlátai.

Minden eredménye és vívmánya ellenére sem feledhetjük tehát az öko-modernizációban rejlő fenti ellentmondásokat, s ezért problémaként kell felvetnünk e logika kizárólagosságra törekvését is, azaz a hatalom kérdését. Nyilvánvaló ugyanis, hogy nem ez az egyetlen lehetséges útja a fenntartható társadalom kialakításának, s joggal vethető föl, hogy nem a

részrendszer, azaz a gazdaság logikáját kell kiterjeszteni az átfogóbb rendszerre, a bioszférára, hanem éppen fordítva: a gazdaság “ökológizációjára” van szükség. Jóllehet ezzel az öko-modernizáció számos technikája és eredménye összeegyeztethető, csak az eltérő szellemű megközelítések közötti nyitottabb párbeszéd megteremtése és intézményesítése révén van esély az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági érdekek egymást erősítő érvényesülésére.

HIVATKOZÁSOK

- Alvesson, M. – Willmott, H. [1992]: *Critical Management Studies*; Sage, London
- Ayres, R. U. [1998]: *A növekedésparadigma határai*; Kovász, tavasz, 37–60. o.
- Bakacsi Gy. [1996]: *Szervezeti magatartás és vezetés*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barley, S. R. – Tolbert, P. S. [1997]: *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution*; *Organization Studies* 18(1), 93–117. o.
- Baron, D. P. [1995]: *Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components*; *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, 47–65. o.
- Boda Zs. – Pataki Gy. [1997]: *Versenyképesség és környezetügy*; Műhelytanulmány, Versenyben a világgal című kutatási program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Child, J. [1997]: *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*; *Organization Studies*, 18(1), 43–76. o.
- Crane, A. [1997]: *The Dynamics of Marketing Ethical Products: A Cultural Perspective*; *Journal of Marketing Management* 13, 561–577. o.
- Csanádi M. [é. n.]: *Környezetvédelmi garanciák a privatizációban*; ÁPV Rt., Számadás a talentumról című sorozat
- Csanádi M. – Pácz E. [1998]: *Környezetvédelem a privatizáció közegében*; *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1. sz., 51–68. o.
- Csutora M. [1998]: *Az alkalmazkodási tartomány: a hiányzó láncszem a vállalati környezeti stratégiák megértéséhez*; Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Drumwright, M. E. [1994]: *Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion*; *Journal of Marketing* 58, július, 1–19. o.
- Dutton, J. E. – Dukerich, J. M. [1991]: *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*; *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517–554. o.
- Eisenhardt, K. M. [1989]: *Building Theories from Case Study Research*; *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532–550.o.
- Fineman, S. [1996]: *Emotional Subtexts in Corporate Greening*; *Organization Studies* 17(3), 479–500. o.
- Fineman, S. [1997]: *Constructing the Green Manager*; *British Journal of Management* 8, 31–38. o.
- Fineman, S. – Clarke, K. [1996]: *Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response*; *Journal of Management Studies* 33(6), 715–730. o.

- Giddens, A. [1984]: *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*; Polity, Cambridge
- Glaser, B. – Strauss, A. [1967]: *The Discovery of Grounded Theory*; Aldine, Chicago
- Kerekes S. – Kindler J. (szerk.) [1997]: *Vállalati környezetmenedzsment*; Aula, Budapest
- Kerekes S. – Baranyi Á. – Csutora M. – Kovács E. – Nemcsicsné Zsóka Á. – Zilahy Gy. [2000]: *A hazai vállalatok környezeti teljesítményének értékelése*; Zöld Belépő, 91. sz., Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék
- Maxwell, J. – Rothenberg, S. – Briscoe, F. – Marcus, A. [1997]: *Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and their Implementation*; California Management Review, Vol. 39, No. 3, 118–134. o.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. [1994]: *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*; 2. kiadás, Sage, Thousand Oaks, California–London–New Delhi
- Pataki Gy. [1999]: *A vállalatok zöldülése mint tanulási folyamat*; Kovász, tavasz–nyár, 69–97. o.
- Pataki Gy. [2001]: *A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye: a “Versenyben a világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felméréseinek eredményei*; Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2. sz., 34–41. o.
- Pataki Gy. – Radácsi L. [1998]: *A magyar vállalatok környezeti orientációja*; in: Kerekes S. (szerk.) *Szigorodó környezetpolitika: Utban az Európai Unió felé*; Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 7–39. o.
- Pataki Gy. – Tóth G. [1999]: *Vállalati környezettudatosság: A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója*; kézirat, KÖVET–INEM Hungária, Budapest
- Porter, E. M. [1993]: *Versenystratégia – Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*; Akadémiai Könyvkiadó, Budapest
- Prakash, A. [2000]: *Responsible Care: An Assessment*; Business & Society, Vol. 39., No. 2., 183–202. o.
- Radácsi L. [1997]: *A vállalatok stakeholder-elmélete*; in: Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.): *Vállalati etika*; Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest, 79–92. o.
- Reed, M. I. [1992]: *The Sociology of Organisations*; Harvester, Hemel Hempstead
- Reed, M. I. [1997]: *In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis*; Organization Studies 18(1), 21–42. o.
- Reinhardt, F. L. [1998]: *Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy*; California Management Review, Vol. 40, No. 4, 43–73. o.
- Schot, J. [1992]: *Credibility and Markets as Greening Forces for the Chemical Industry*; Business Strategy and the Environment 1(1), 35–44. o.
- Strauss, A. – Corbin, J. [1990]: *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*; Sage, Newbury Park, CA

Strauss, A. – Corbin, J. [1994]: *Grounded Theory Methodology: An Overview*; in: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.): *Handbook of Qualitative research*; Sage, Thousands Oaks, CA, 273–285. o.

Szirmai V. [1999]: *A környezeti érdekek Magyarországon*; Pallas Stúdió, Budapest

Tsoukas, H. [1989]: *The Validity of Idiographic Research Explanations*; *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 551–561. o.

Vári A. – Caddy, J. (szerk.) [1999]: *Public Participation in Environmental Decisions: Recent Developments in Hungary*; Akadémiai Kiadó, Budapest

Whittington, R. [1988]: *Environmental Structure and Theories of Strategic Choice*; *Journal of Management Studies* 25(6), 521–536. o.

Whittington, R. [1992]: *Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency*; *Journal of Management Studies* 29(6), 693–712. o.

Yin, R. K. [1994]: *Case Study Research: Design and Methods*; 2. kiadás, Sage, Thousand Oaks, CA–London–New Delhi