

PATAKI GYÖRGY

AZ ÖKOLÓGIAILAG FENNTARTHATÓ VÁLLALAT

KÖRNYEZETGAZDASÁGTANI ÉS TECHNOLOGIAI TANSZÉK

ÉS

VÁLLALATGAZDASÁGTAN TANSZÉK

Témavezető: Dr.Kerekes Sándor

© PATAKI GYÖRGY MINDEN JOG FENNTARTVA.

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar Doktori Iskolája

AZ ÖKOLÓGIAILAG FENNTARTHATÓ  
VÁLLALAT

*Ph.D. disszertáció tervezet*

PATAKI GYÖRGY

BUDAPEST, 2000. NOVEMBER

# TARTALOMJEGYZÉK

<u><b>Köszönetnyilvánítás</b></u>	<b>7</b>
<u><b>I. RÉSZ: Bevezetés</b></u>	<b>14</b>
<u><b>I.1. Jelen kutatás helye a szakirodalomban</b></u>	<b>14</b>
<u><b>I.2. A kutatás célja, kutatási kérdések</b></u>	<b>17</b>
<u><b>I.3. Alkalmazott módszertan</b></u>	<b>19</b>
<u><b>I.4. A disszertáció fölépítése</b></u>	<b>20</b>
<u><b>II. RÉSZ: A vállalatok zöldülésének értelmezései – szakirodalmi áttekintés</b></u>	<b>22</b>
<u><b>II.1. A vállalatok zöldülése mint a környezeti stratégia megválasztása</b></u>	<b>23</b>
<u>II.1.1. Sikerrecept megközelítések</u>	24
<u>II.1.2. A környezeti stratégia fejlődési modelljei</u>	26
<u>II.1.3. Piaci és nem-piaci stratégiák</u>	39
<u><b>II.2. A vállalatok zöldülése mint szervezeti változás</b></u>	<b>45</b>
<u>II.2.1. A zöldülés mint a stratégiai menedzsment megváltoztatása</u>	49
<u>II.2.2. A zöldülés mint szervezeti tanulás</u>	53
<u>II.2.3. A zöldülés mint technológiai változás</u>	61
<u>II.2.4. A zöldülés mint kulturális változás</u>	64
<u><b>II.3. A vállalatok zöldülése mint intézményi változás</b></u>	<b>67</b>
<u>II.3.1. A zöldülés mint társas konstrukció</u>	67
<u>II.3.2. A zöldülés ko-evolúciós megközelítése</u>	74
<u>II.3.3. A zöldülés mint intézményesülési folyamat</u>	78
<u><b>ii.4. Az érték-vezérelt vállalati zöldülés – az alternatív kapitalisták példája</b></u>	<b>84</b>
<u>II.4.1. Stakeholder–kapitalizmus</u>	85
<u>II.4.2. Környezettudatosság az alternatívoknál</u>	87
<u>II.4.3. Kritikai fölvetések</u>	88
<u><b>II.5. A fenntarthatóság intézményesítése – a közösség által támogatott mezőgazdálkodás példája</b></u>	<b>91</b>
<u>II.5.1. Mi a közösség által támogatott mezőgazdálkodás?</u>	92
<u>II.5.2. A CSA ökológiai fenntarthatósága</u>	93
<u>II.5.3. A CSA társadalmi fenntarthatósága</u>	95
<u>II.5.4. A CSA gazdasági fenntarthatósága</u>	97
<u>II.5.5. Összefoglaló megjegyzések a CSA-ról</u>	99
<u><b>III. RÉSZ: Kvantitatív empirikus kutatás</b></u>	<b>101</b>
<u><b>III.1 „Versenyben a világgal ‘99”</b></u>	<b>101</b>
<u>III.1.1. Bevezetés</u>	101
<u>III.1.2. Leíró statisztikai elemzés</u>	104
<u>III.1.3. Többváltozós statisztikai elemzések</u>	108
<u>III.1.4. Összefoglaló megjegyzések</u>	113
<u><b>III.2. A “Global Environmental Management Survey” Magyarországon</b></u>	<b>114</b>
<u>III.2.1. Bevezetés</u>	114
<u>III.2.2. A minta többváltozós statisztikai elemzése</u>	115
<u><b>III.3. Összefoglaló megjegyzések</b></u>	<b>122</b>

<b><u>IV. RÉSZ: Kvalitatív empirikus kutatás</u></b>	<b>123</b>
<b><u>IV.1. A kutatás célja</u></b>	<b>123</b>
<b><u>IV.2. A kutatás módszertana</u></b>	<b>123</b>
<b><u>IV.3. Az esettanulmányok</u></b>	<b>132</b>
<u>IV.3.1. Az újjászületés története</u>	132
– avagy a nem-piaci stratégia jelentősége a vállalati zöldülésben	132
<u>IV.3.2. A kiválóságtudat története</u>	151
– avagy vállalati zöldülés az öko-modernizáció útján	151
<u>IV.3.3. A vállalati zöldülés ellentmondásainak története</u>	171
– avagy a szabadpiaci környezetvédelem korlátai	171
<b><u>V. RÉSZ: Összefoglaló elemzés</u></b>	<b>201</b>
<b><u>Hivatkozások</u></b>	<b>208</b>
<b><u>A szerzőnek a témában megjelent publikációi</u></b>	<b>218</b>

# TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

<u>1. táblázat</u>	<u>A szakirodalom tipológiája</u>	22
<u>1. ábra</u>	<u>A környezeti stratégia Steger-féle modellje</u>	29
<u>2. ábra</u>	<u>A környezeti sérülékenység Roome-féle modellje</u>	33
<u>2. táblázat</u>	<u>A szervezeti változások Laughlin-féle tipológiája</u>	48
<u>3. ábra</u>	<u>A stratégiai menedzsment folyamata</u>	50
<u>4. ábra</u>	<u>A stratégiai helyzet tipológiája</u>	52
<u>3. sz. táblázat</u>	<u>A faktorelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a kérdőívben található és a faktorelemzésben felhasznált kérdések szerepelnek rövidített formában; a táblázat első sorában az öt faktor található az általunk adott névvel; a táblázat számai pedig az egyes kérdésekhez tartozó faktorsúlyokat mutatják)</u>	109
<u>4. sz. táblázat</u>	<u>A klaszterelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a klaszterelemzés változóiként szereplő faktorok találhatóak; a táblázat első sorában a három klaszter az általunk adott elnevezéssel; a táblázat számértékei az egyes faktorokhoz tartozó klaszterközéppontok értékeit mutatják)</u>	111
<u>5. táblázat</u>	<u>A faktorelemzés eredménye (az első oszlopban a faktorelemzés alapjául szolgáló kérdések vannak; a másik három oszlop pedig az egyes faktorokhoz tartozó kérdések faktorsúlyait mutatja)</u>	116
<u>6. táblázat</u>	<u>A klaszterelemzés eredménye (az első oszlop a klaszterelemzés alapját képező faktorokat tartalmazza; az első sor pedig az egyes klaszterek elnevezéseit; a számadatok a klaszterközéppontok)</u>	117
<u>7. táblázat</u>	<u>A környezetvédelmi elvárások alapján elvégzett klaszterelemzés eredménye (az első oszlopban az egyes környezetvédelmi elvárásokat támogató aktorok vannak; az első sorban az előállt vállalatcsoportok elnevezése; a számadatok az ötfokozatú Likert-skálán a környezetvédelmi elvárások erősségének adott csoportra jellemző átlagát mutatják)</u>	121
<u>8. táblázat</u>	<u>A mintaválasztás lehetséges és alkalmazott szempontjai</u>	126
<u>9. táblázat</u>	<u>Az elkészített interjúk száma összesen</u>	130
<u>10. táblázat</u>	<u>Az első esettanulmány interjúi</u>	133
<u>11. táblázat</u>	<u>A második esettanulmány interjúi</u>	152
<u>12. táblázat</u>	<u>A harmadik esettanulmány interjúi</u>	171
<u>13. táblázat</u>	<u>A vállalati zöldülés intézményi logikái</u>	200
<u>14. táblázat</u>	<u>Az ipari bürokrácia zöldülő modellje</u>	207

# KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A doktori disszertáció sajátos műfaj abban az értelemben, hogy ideális esetben ez jelenti a hivatalos belépőt a tudomány, a tudósok világába. Ebből az mindenképpen következik, hogy hosszú évek munkájának lenyomata, összegzése vagy kikristályosítása egy ilyen munka. A hosszú évek természetesen egyfajta személyes fejlődéstörténetet is jelentenek. Ebben pedig természetesen nagyon sok ember érintett a disszertáció szerzőjén kívül. Egyszerre hálás és hálátlan feladat a hozzájuk szóló köszönetnyilvánítás. Hálás feladat, mert személy szerint nekem jólesik az emlékezés; de hálátlan is annyiban, hogy mindig nehéz mindenkinek az őt megillető köszönetet kifejezni, és lehetnek olyanok, akikről személyes emlékezetem hiányosságai miatt esetleg megfeledekzem. Mindazonáltal most megkísérlek számot adni mindazon emberekről, akik fontos szerepet játszottak egyetemi életem különböző szakaszaiban. Köszönetem mindannyiuknak szól, hiszen az emberi tevékenységek többsége társas tevékenység, és ennek minden öröme és szépsége nélkül sohasem vágtam volna bele ebbe a pályába.

Első köszönetem természetesen doktori kutatásom konzulenséé, Kerekes Sándoré. Neki döntő szerepe volt abban, hogy egyetemi hallgatóként a környezetügy elkötelezettje lettem, és hogy az ehhez a területhez fűződő kötődésem szakmailag is elmélyültebbé válhatott, hiszen ő szervezte meg és indította el az első környezetügyekkel foglalkozó szakirányt a BKE-n. Tanári példája mutatta meg nekem legjobban a diákokhoz partnerként mindig segítőkészen viszonyuló tanár emberséges modelljét. Ez a doktori disszertáció sem születhetett volna meg ebben a formájában, ha Kerekes Sándor baráti és szakmai segítségét nem élvezhettem volna – köszönet érte.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen az első igazi tanári élmény, azzal a találkozással ért, amelyben Becskeházi Attila filozófia kurzusainak hallgatójaként volt részem. Az a bölcs ironia, amivel ő a tudomány és saját tudósi erőfeszítéseit szemlélte, mély nyomot hagyott bennem. Azt hiszem, elsősorban neki köszönhetem azt, hogy soha sem hittem a tudományos tudás kizárólagosságában és mindenhatóságában – az élet ennél szerencsére sokkal gazdagabb tudásformákban is, amiről azonban könnyen hajlamosak megfeledekzni gőgjükben a tudomány képviselői. Ma már volt filozófiatanárom ama mondatainak értelmét is sokkal

tisztábban látom, amellyel a tudósi pálya „önzóságára” figyelmeztetett.

Ugyancsak meghatározó diákkori élményt jelentett sokunknak Kindler József tanár úr döntéselméleti kurzusa, „szigorú” tudományos előadásai és „latinos” műveltségének teljes tárháza. Nagy szerencsémre kutatásaiba bevonta erre fogékony hallgatóit, ennek köszönhetően kötöttem én magam is ki a természeti környezet és az ökológia ügyénél.

Azon szerencsések közé tartoztam, akik rengeteget tanulhattak az egyetemen és részben az egyetemen kívül is Kaderják Péter és Lehoczki Zsuzsa környezetgazdaságtani kurzusaiból, kutatásaiból. Már utolsó éves egyetemistaként kapcsolódhattam be abba a kutatómunkába, amelyet Kiss Károly – akkoriban a Világgazdasági Kutatóintézet munkatársaként – vezetett, és amelyben segített rátalálnom arra a témára, amelyből diplomamunkám megszületett.

BKE-n eltöltött diákéveim alatt még számos olyan oktatóval volt szerencsém találkozni, akik különféle módokon, de komoly hatást gyakoroltak rám és pályám alakulására. Úgy gondolom, sok „Közgázt” végzett társamhoz hasonlóan én is elmondhatom, milyen nagy élményt jelentettek számomra Bertalan László szociológiai professzor metodológiai kurzusai, amelyeket hallgatva mindig lenyűgözött a „tisztá gondolkodás” szépsége és vonzereje. Fekete László mély filozófiai reflexiói az elméleti közgazdaságtan etikai alapjairól és vonzatairól ugyancsak nagy élményt jelentettek számomra graduális hallgató koromban; csakúgy, mint Magyar Beck István professzor gazdaságpszichológiai előadásai. A Közszolgálat másodszakirány hallgatójaként nagyon erősen támogató környezetet élvezhettem az ottani tanárok részéről, és azt az életre szóló tapasztalatot, amelyhez egy féléves rotterdami ösztöndíj segített hozzá. A Közszolgálat tanszék munkatársai közül Deák Zsuzsa, Gulyás Gyula és Váradi László tartozott elsősorban azok közé, akik mindenben segítettek előmeneteletem, Váradi László pedig diákságom után is rengeteg támogatást nyújtott nekem. E szakirány keretében találkoztam Kuti Évával, aki külső előadóként vezetett kurzust a nonprofit szervezetekről. Az ő önzetlen szakmai és emberi támogatásáért, amit a kurzus során és később is nyújtott nekem, hálával tartozom.

Nem lenne teljes diákéveimnek ez a képe, ha nem említeném meg azokat a hallgatótársaimat, akik barátságukkal kitüntetve folytonos vitáink és beszélgetéseink során ugyanolyan sokmindenre megtanítottak, mint a legjobb egyetemi kurzusok és tanárok. Az egyik, Kindler tanár úr szervezte hallgatói munkának köszönhetem, hogy máig tartó barátság fűz össze Ámon Adával, Gulyás Ágnessel és Matolay Rékával. Rengeteg közös munkában és



szórakozásban formálódott az az értékvilág, amely mindannyiunkat valamilyen formában a környezetügyért a mindennapokban és a munkában egyaránt elkötelezett emberré tett. Ehhez a csapathoz csatlakozott annak idején Boda Zsolt akkori barátom, és így alapítottuk meg a Környezetgazdász Kör nevet viselő egyesületet, amely egyetemi éveink alatt és egy rövid ideig utána is összefogta és formát adott kutatói és „zöld aktivista” elkötelezettségünknek. Kutatói ambícióink az egyetemi évek alatt sok-sok vitán keresztül együtt formálódtak Boda Zsolttal, és ennek számos lenyomata olvasható ma írásban. Sok tekintetben ellentétes képességeink, hozzáállásunk és munkastílusunk nagyon sokáig termékenyen egészítették ki egymást – sokszor éles vitáinkban rengeteget csiszolódott érvelési és írásbeli képességem egyaránt. Itt kell megemlítenem köszönettel Pató Zsuzsanna barátom folyamatos emberi és szakmai segítségét.

Kindler tanár úr hívása, hogy csatlakozzam az újonnan alapított Gazdaságtudományi Központoz, döntötte el egyetem utáni pályám alakulását. Így lettem része 1994 nyarán ennek az új kezdeményezésnek, amelyet Kindler József és Zsolnai László indított el, és a Chikán Attila vezette Vállalatgazdaságtan tanszék fogadott be. Az állandó intellektuális izgalom időszaka következett el számomra. Egy fontos küldetés mellett – egy új diszciplína bevezetésért és hazai legitimálásért – formálódott ez a csapat, amely évekig szinte baráti légkörben dolgozott egymással. Velem egyidőben lett a GEK tagja Radácsi László, és valamivel később Boda Zsolt is csatlakozott hozzánk külső munkatársként. Szerencsére Kindler tanár úr sajnálatos távozása a tanszékről sem törte meg a szakmai lendületet, Zsolnai László vezetése sokáig biztosítani tudta azt a környezetet, amelyben mindannyian kiteljesedni éreztük magunkat. Az egy időben rendszeres GEK szakmai viták mellett nagyon sokat tanultam azokból a négyszemközti beszélgetésekből, amelyeket Zsolnai Lászlóval folytattunk közgazdaságtanról, etikáról, pszichológiáról és legfőképp ökológiáról. Radácsi László kollégám elmélyült tudása a menedzsment szakirodalomban óriási segítségemre volt a „fölkapaszkodásban” e témakörben, amiből Vállalatgazdaságtan kurzusaim hitem szerint sokat profitáltak. A GEK külső tagjaiként Fekete László, Gulyás Gyula és Toronyai Gábor nagymértékben hozzájárultak csapatunk szellemi frissességének fenntartásához és megújításához.

Az 1996 szeptemberében elkezdett doktori tanulmányaim és kutatásom során újabb egyetemi kollégáktól tanulhattam. Közülük ki kell emelnem Bakacsi Gyulát, aki a szervezeti magatartás irodalmában, Kovács Sándort, aki a szervezetelméletben és a kritikai szervezettudományban,

valamint Magyar Beck Istvánt, aki a gazdaságpszichológiában mélyítette el vagy tette teljesebbé tudásomat. A BKE Gazdálkodástani Doktori Iskolájának keretében – egy TEMPUS-ösztöndíjjal – az a lehetőségem is megadatott, hogy fél évet a Cambridge-i Egyetemen töltsék el. Az a sűrű szellemi élet, amelybe ott csöppentem, sajnos semmilyen korábbi hazai akadémiai intézményéhez nem hasonlítható. A Judge Institute of Management Studies vendég doktori hallgatójaként Chris Hope segítette konzulensként munkámat. Segítsége nemcsak szakmai oldalon nyilvánult meg, hanem ottani beilleszkedésem legapróbb mindennapi részleteire is – ezért nagyon hálás vagyok neki. A Cambridge-i hat hónap szakmai és emberi gazdagsága egyaránt óriási volt számomra. Doktorandusz társaim közül elsősorban Thorbjørn Knudsen, Claus Nygaard és Moacir Miranda de Oliveira Junior társasága járult ehhez hozzá. Óriási szellemi élményt jelentettek nekem azok a szemináriumok, amelyeket a King's College egyik épületében szervezett Tony Lawson, a magukat „kritikai realistáknak” nevező társadalomtudós csoportosulás Cambridge-i lelke. A nyitott és kritikai szellem uralta esték joggal ismertek a hazáján kívüli tudományos berkekben. Cambridge korántsem lenne olyan emlékezetes, ha nem nyerhettem volna el Anne és Steve Fleetwood barátságát, amely otthonosabbá tette a szülőföldemtől távol töltött napokat.

Számos konferencia részvétel során számomra is kinyílt a nemzetközi tudósközösség. Így rengeteg kutatótársamtól kaphattam hasznos észrevételeket, bírálatot és szakmai segítségét kutatási témám és kutatói horizontom további fejlesztése és szélesítése érdekében. Ezek közül a találkozások közül maradandó emberi és szakmai élményt nyújtott nekem Bobby Bannerjee, Frank Boons, Stephen Fineman, John Gowdy, Raimo Lovio, Susan Meriläinen, Sinikka Pesonen, Peter Pruzan, Keijo Räsänen, Wolfgang Sachs, Veiko Valkiainen és Reinhold Wasserkort megismerése. Rossen Assenov, Carla Madeira, Susan Meriläinen és Tiago Wandschneider barátsága külön kitüntetés számomra.

Az eltelt évek során ugyancsak megnyílt előttem a hazai tudományos élet. Itt olyan emberi és szakmai kapcsolatokkal lehettem gazdagabb, amelyek Lányi Andráshoz, Takács-Sánta Andráshoz és Vári Évához fűznek.

A Vállalatgazdaságtan tanszék mindenkor kollegiális közege kitűnő lehetőséget nyújtott kutatásaim vállalati szintű irányainak kifejlesztésére. Az e tanszéken eltöltött hat évet valamennyi kollégámnak ezúton köszönöm, neveik felsorolásától csak azért tekintek el, mert a tanszék nagy létszámánál fogva ez nagyon hosszúra nyúlna. Mindazonáltal külön meg kell említenem, hisz'

gyakorta megfeledezünk arról, hogy oktató kollégáim mellett tanszékünk titkárnői és alapítványának pénzügyi vezetői ugyancsak nélkülözhetelen mindennapi segítséget nyújtottak munkámban, amelyet nem tudok elégszer megköszönni. Külön ki kell emelnem azonban a tanszék vezetőjének, Gálik Mihály professzornak felém irányuló töretlen bizalmát és segítőkészségét. Az egyetem Környezetgazdaságtan és technológiai, valamint Vezetés-szervezési tanszékének számos munkatársa ugyancsak hozzájárult ahhoz a támogató környezethez, amely a szélesebb egyetemi környezetben körülvett.

Az élet sajnos úgy hozta, hogy a Gazdaságtudományi Központ régi csapata öt éves sikeres együttműködés után fölbomlott, és Radácsi László kollégám után jómagam is a távozás mellett döntöttem. Nem hallgathatom el, hogy ezen nehéz időszakban nagy emberi segítséget kaptam számos tanszéki és tanszéken kívüli egyetemi kollégámtól – mindez valóban lekötelez.

Az egyetemen eltöltött hat esztendő alatt rengeteg hallgatóval találkoztam és dolgozhattam együtt, amelynek hozzájárulását saját emberi és szakmai fejlődésemhez nagyon is átérzem. Oktatói munkámban különösen nagy élményt nyújtottak nekem a másfél évvel ezelőtt elindult kurzusaim a Társadalomelméleti Kollégiumban – az ottani viták és együtt gondolkodás során nagyon sokat csiszolódtam az állásponthoz a társadalomtudományi kutatásokról. Az utóbbi két évben szerencsém volt közvetlenül is együtt dolgozni olyan tehetséges hallgatóival a „Közgáz” egyetemnek, amely közvetlenül is hasznosul ebben a doktori disszertációban. Ezúton is köszönöm Hajnal Zsófia, Harkai Attila, Molnár Zsuzsa és Szántó Richárd kiváló munkáját.

A doktori disszertáció elkészítésének egyik fontos fázisa a tézisek megírása és megvédése. Köszönöm mindazok hozzájárulását, akik írásban vagy szóban adott kritikai megjegyzéseikkel segítettek téziseim csiszolódásában. A tézisek értő írásbeli bírálói, Kiss Károly és Szilágyi János voltak; rajtuk és természetesen konzulensemen kívül Antal-Mokos Zoltán, Gáspár Tamás, Kocsis Tamás, Kovács Eszter, Matolay Réka és Radácsi László segítettek kritikai észrevételeikkel. Külön köszönettel tartozom Balaton Károly professzornak, aki a Gazdálkodástani Ph.D. program igazgatójaként mindig a lehető legkészségesebben segített át a fölmerülő adminisztratív nehézségeken.

Szerencsémre új erővel tölt el mostani munkahelyem, a gödöllői Szent István Egyetem Környezet- és Tájgazdálkodási Intézetének szellemi és emberi közege. Külön hálás vagyok az Intézet vezetőinek, Ángyán Józsefnek és Podmaniczky Lászlónak, valamint új

tanszékvezetőmnek, Szakál Ferencnek, hogy lehetőséget adtak nekem a korántsem könnyű átmenetre, elsősorban a disszertációm befejezésére. Matthew Hayes kollégám baráti támogatásáért és a közösség támogatta mezőgazdálkodás témakörében nyújtott szakmai segítségéért nagyon hálás vagyok.

A hosszú doktori kutatás alatt volt időm ráébredni arra, mennyi segítséget kaptam és áldozatot kívántam családomtól eme, tulajdonképpen „önző módon” a tudománynak szentelt évek során. Ezen évek minden nyúgében szüleim és nagyszüleim mellett főképpen életem társa osztozott. Köszönöm szeretetteljes türelmüket.

E művemet szeretném nagyszüleimnek dedikálni tiszteletadásul annak, hogy ők valamennyien az életük folyamán elszenvedett legsúlyosabb csapások és legnagyobb bizonytalanságok közepette is egyvalamit mindig megőriztek: emberi tisztességüket. A disszertáció mottójául választott idézet is ezt a választásukat igazolja.

“THERE IS NO WEALTH BUT LIFE.”

JOHN RUSKIN

# I. RÉSZ: BEVEZETÉS

## I.1. JELEN KUTATÁS HELYE A SZAKIRODALOMBAN

E doktori disszertáció célja a vállalatok, üzleti vállalkozások környezettudatossá válási folyamatának (amit a rövidség kedvéért zöldülésnek fogunk nevezni a továbbiakban) leírása, értelmezése és elemzése. Jelen kutatás egyáltalán nem a vállalati környezeti menedzsment úgymond „legjobb gyakorlatának” föltárására törekszik, azaz nem instrumentalista irányultságú. Ezzel szemben, a kritikai szervezeti- és társadalomtudományok hagyományát követi, amely arra hívja föl a figyelmet, hogy a vállalatvezetés gyakorlata és a menedzsment tudománya túlságosan befolyásolja életünket ahhoz, hogy egy „szűk”, instrumentális racionalitás kizárólagos logikája vezethesse (Alvesson–Willmott [1992]). A modern szervezetek és az instrumentalista szervezeti tudományok a társadalmi rend (vagy társadalomszervező elvek) univerzális megoldását nyújtják (Reed [1996]). Azonban a menedzsmentet sajátos társadalmi jelenségként értelmezve túlléphetünk ezen az instrumentális, a „hatékonyság ideológiájának” szolgálatában álló megközelítésen, és kritikailag vizsgálhatjuk társadalmi–gazdasági–politikai (azaz intézményi) kontextusában a szervezeti folyamatokat és magát a szervezettudományokat is. A vállalati zöldülés folyamatainak, lehetőségeinek és korlátjainak itt következő elemzése ennek az elkötelezettségnek a jegyében született.

Ez a doktori kutatás a kritikai elemzés érdekében azokra a társadalomtudományról folyó filozófiai és metodológiai vitákra, reflexiókra ugyancsak épít, amelyek legújabbban Anthony Giddens *structuration*-elmélete körül bontakoztak ki, és az „egyéni cselekvő kontra intézményi struktúra” elsődlegességéről régóta zajló társadalomelméleti polémia kortársi megjelenésének tekinthető (lásd többek között Giddens [1984]; Whittington [1988], [1992]; Friedland–Alford [1991]; Hodgson [1993]; Barley–Tolbert [1997]; Child [1997]; Lawson [1997] és Reed [1997]). Ez azt jelenti, hogy a kutatói elemzés tárgya az egyéni szintű változók (értékek, attitűdök, cselekvések) és az intézményi (szervezeti, szektoriális, nemzeti szintű) vagy kontextuális változók összefüggéseinek, kölcsönhatásainak a dinamikája (az ezt a dinamikát konstituáló egyedi változók és mechanizmusok föltárása, összefüggéseik, egymásra hatásuk megértése). Az

elemzés egységét Räsänen–Meriläinen–Lovio [1995] terminológiáját átvéve az egyéni cselekvések intézményesített logikájában jelölhetjük meg. Az intézmények nemcsak kognitív, hanem politikai és társadalmi alátámasztását is jelentik az egyéni cselekvéseknek. Az intézmények tehát egyfelől korlátozzák, másfelől lehetővé teszik az egyéni cselekvést, és viszont, az egyéni cselekvéseken keresztül reprodukálódnak az intézményi struktúrák. A vállalatokat és általában a szervezeteket illetéknépp Reed [1992]-t követve szociokulturális praxisként foghatjuk föl.

Mindebből az a tudományfilozófiai álláspont következik számomra, hogy érdemes szakítani a fenomenológiai/interpretív és a strukturalista/funkcionalista társadalomtudományi megközelítések dichotómiájával. A giddensi fölvetés is éppen arra hívja föl a figyelmünket, hogy a struktúrák egyfelől az egyének társas konstrukcióiban nyernek értelmet és teremtődnek meg, ám másfelől ezek a struktúrák nem redukálhatók egyszerűen az egyéni cselekvések „összegére”, hiszen ún. emergens jelleget öltenek. Vagyis az egyéni (mindig értelmező és értelemadó és ennyiben mindig társas) cselekvésekből minőségileg új „szintek” emelkednek ki; a struktúrák ennyiben (de csak ennyiben) „önálló” életre kelnek (ez az intézmény antropológiai definíciója), és hatnak az egyéni cselekvésekre azáltal, hogy befolyásolják az értelemadás és jelentésteremtés folyamatait – egyszerre korlátozzák és lehetővé teszik azokat. Ezek a struktúrák különböző társas értelemadásokat, logikákat testesítenek meg, vagyis az egyéni cselekvések az eltérő intézményi struktúrák mezőjében működnek. Van helye tehát a szabad választásnak vagy stratégiai magatartásnak, ám ennek lehetőségei, korlátjai és működése megérthetetlen a struktúrák nélkül.

Kutatásom tárgyára vonatkozóan mindez azt jelenti, hogy a vállalati zöldülést intézményi változásként értelmezem. Vagyis azt kívánom 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, az esettanulmányokon keresztüli megközelítés túlsúlya a kívánatos, hiszen ezt pozitivistá metodológiák kevésbé szolgálhatják (Eisenhardt [1989]; Tsoukas [1989]). A *survey*-típusú megközelítés föltáró (exploratív) és iránymutató jellegű hasznosítása azonban kiegészítheti a kvalitatív módszertant.

Mint minden kutató, jómagam is személyes meggyőződések, sajátos elméleti és gyakorlati érzékenységek, valamint háttértudás és tapasztalat korlátjaiban (és szabadságában) dolgozom. Ezek explicitté tétele (legalábbis irányultságuk megjelölése), úgy vélem, alapvető kutatói feladat. Ezért itt négy pontban igyekszem számot vetni szűkebb témámra vonatkozó alapvető meggyőződéseimmel, mely munkám kiindulópontjául szolgál és természetesen nem független az előzőekben kifejtett tudományfilozófiai álláspontomtól sem.

Az első meggyőződésem, hogy az emberi faj oly mértékben és brutalitással pusztítja a saját és a többi faj élőhelyét jelentő természeti környezetet, hogy már a földi életet fenntartó globális mechanizmusokat veszélyezteti. Ugyan többek között Polányi Károly már ötven évvel ezelőtt fölhívta a figyelmet a piaci társadalomból eredő ökológiai veszélyekre, száz évvel ezelőtt pedig például John Ruskin figyelmeztetett ugyanerre az iparosítás vonatkozásában, s bár mi magunk is tapasztalhatjuk az ember és az ökoszisztémák *egészségének* romlását, továbbra sem mutatkoznak alapvető változások sem gondolkodásmódunkban, sem társadalmunk intézményi struktúráiban.

Másodsor, mivel a jelen gazdaságot szervezetek, elsősorban nyereségre törekvő szervezetek uralják (Simon [1991]), azaz ezek a modern piaci társadalmak meghatározó intézményei, meg kell vizsgálnunk, miként járulnak hozzá az eszkalálódó környezeti válsághoz. Ez elengedhetetlen, hiszen – amint azt George Brenkert megfogalmazza – környezeti problémáinkat „nem néhány vállalat felelőtlen magatartása eredményezi, hanem azok az üzleti világ egészének működésével állnak összefüggésben” (Brenkert [1995], 676. o.). Ez az a pont szerintem, ahol tetten érhető a szervezetelméleti szakember feladata, illetve felelőssége abban, hogy túllépjen egyfelől a vállalati környezeti menedzsment szakirodalmát jellemző sikerrecepteket ígérő úgynevezett „kiválóság irodalmon” (*excellence literature*); másfelől tudományága jelen állapotán, amely úgy jellemezhető, hogy a szervezeti környezet szervezetközpontú értelmezései egyáltalán nem vesznek tudomást az ökológiai problémákról (Shrivastava [1991]; Gladwin [1993]; Egri–Pinfield [1996]).

Harmadszor, a szervezeteket szociokulturális gyakorlatként értelmezve (Reed [1992]), a szervezetelmélet képessé válhat arra, hogy föltárja és elemezze a szervezetek „zöldülésének” folyamatát, az ebben jellemző jelentésteremtéseket, fogalmi konstrukciókat és azok gyakorlatba ültetését, valamint hogy ráirányítsa a figyelmet az egyéni cselekvések és az intézményi struktúrák dinamikus egymásra hatására a zöldülés során. A vállalati környezetvédelem belső (szervezeti)



dinamikájának, a korlátoknak és a lehetőségeknek a megértése és magyarázata érdekében ki kell terjesztenünk az elemzés hatókörét a gazdasági rendszer és a társadalmi rend társadalmi fölépítésének és újratermelésének átfogóbb kérdéseire. Az elemzés e módját követve jobban megérthetjük azt az óriási nézetkülönbséget, amely az antropocentrikus és az ököcentrikus világnézetek, illetve a „domináns társadalmi paradigma” és alternatívái között feszül a szervezeti szakirodalomban (lásd többek között Purser [1994]; Gladwin–Kennelly–Krause [1995]; Purser–Park–Montuori [1995]; Egri–Pinfield [1996]). Ekként világosan rá tudunk mutatni a társadalmi szinten jellemző kognitív struktúrákat (gondolati sémákat) és gyakorlatot átható értékekre és hatalmi viszonyokra. Brenkert szavaival: ha meg akarjuk változtatni a vállalatok és a gazdasági intézmények etikáját és hatalmi viszonyait, akkor „egyszerre kell megragadnunk a vállalatok belső szervezetét és magát a gazdasági rendszert” (Brenkert [1995], 677. o.).

Negyedszer, meggyőződésem, hogy az ökológiai problémák alapvetően és elválaszthatatlanul társadalmi-gazdasági problémák is egyben, ami alatt azt értem, hogy a „természetvédelem” érdekeinek és az egyének, közösségek érdekeinek az egymás rovására történő „megoldása” nem megoldás. Ezek körültekintő kezelése csak együtt értelmes és célravezető. Sőt, súlyos ökológiai problémáink javarészt társadalmi eredetűek, kiváltó okaik között ott találjuk a társadalmi egyenlőtlenségek és igazságtalanságok elharapózását. Gondoljunk csak a szakirodalomban jól ismert „ökológiai lábnyom” (*ecological footprint*) vagy „környezeti tér” (*environmental space*) fogalmaira és a hozzájuk kapcsolódó elemzésekre (lásd például Rees–Wackernagel [1994], Sachs [1995], lásd magyarul Kiss [1994]; vö. még Zsolnai [1989]; Kerekes–Szlávik [1996]), amelyek azt bizonyítják, hogy a fejlettnek nevezett országok az úgynevezett fejlődők természeti adottságait fogyasztják és lehetőségeit szűkítik be többek között a globális közjavak (mint például az ózonréteg vagy a klimatikus viszonyok mechanizmusai) túlhasználásával, károsításával. Mindez újra előző következtetésünket támasztja alá, miszerint az ökológiai problémák nem kizárólag az egyének, és még csak nem is csupán a szervezetek szintjén várnak megoldásra – súlyos nemzetközi politikai kérdéseket vetnek föl.

## **I.2. A KUTATÁS CÉLJA, KUTATÁSI KÉRDÉSEK**

A disszertáció célja egyrészt elméleti áttekintést nyújtani a vállalati környezeti menedzsment

szakirodalmáról szervezetelméleti szempontból. Ennek érdekében az értekezés egy, a szakirodalomban alkalmazott elméleti megközelítéseket rendszerező tipológiát állít föl. Másrészt az értekezés kvantitatív és kvalitatív kutatási módszertant egyaránt alkalmazva átfogó és mély képet igyekszik nyújtani a magyarországi vállalatok környezeti menedzsmentjéről. A magyarországi vállalatok körében végzett két kérdőíves felmérés eredményeinek összefoglalója hivatott kirajzolni a vállalati környezeti menedzsment átfogó képét, amely a rendszerváltozás óta eltelt időszakot jellemzi. Három, a környezeti menedzsmentben hazai viszonyok között élen járónak tekinthető vállalat esettanulmánya kíván mélyebb betekintést adni a vállalati környezeti menedzsment belső, szervezeti folyamatainak és a külső társadalmi-gazdasági kontextusnak az egymásra hatására – a megértő társadalomtudományi megközelítéssel összhangban.

Miután a vállalati környezeti menedzsment kutatásokról elmondható: „gyermekcipőben járnak” abban az értelemben, hogy viszonylag kevés a szervezetelméletileg és metodológiailag rigorózusabb vizsgálódás, azt tekintettem legfőbb feladatommak, hogy a hazai vállalati környezeti menedzsment kvalitatív kutatásainak gyakorlatában az első föltáró lépéseket megtegyem. Az esettanulmányok elkészítésének célja tehát elsősorban a hazai viszonyokat értelmező elméletépítés, másodsorban a nemzetközi kutatások általános problémafelvetéseinek gazdagítása a magyarországi kontextus értő elemzésével.

E disszertáció keretei között nem lehetett céлом a vállalati zöldülés szempontjából releváns teljes magyarországi intézményi valóság alapos föltárása (a jogszabályalkotás szerepétől a fogyasztókon át a környezetvédő mozgalmakig), és korábbi, ilyen témájú kutatások sem álltak rendelkezésemre (csak részterületek korábbi tudományos föltárására építhettem). Mindazonáltal az esettanulmányok kivitelezésébe olyan módszertani és tartalmi szempontokat is beépítettem, amelyek a szélesebb (intézményi) perspektíva nyerését szolgálták (ezeket lásd alant a módszertani részek ismertetésénél).

Arról szeretnék képet alkotni, hogy:

1. Hogyan értelmezik a környezeti problémákat a magyar nagyvállalatok, vezetőik és alkalmazottaik? Milyen diszkurzus(ok)ba ágyazódik bele a környezet ügye a vállalati szférában?
2. Milyen belső (szervezeti) és külső (intézményi) kontextusba ágyazódik bele a vállalatok

zöldülése; és annak melyek a legmeghatározóbb elemei?

### I.3. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Mivel nem állt rendelkezésre korábbi kutatásokból átfogó helyzetkép a magyarországi vállalatok környezeti menedzsment gyakorlatáról, ezért első lépésben kérdőíves kutatás volt célszerű végezni exploratív céllal. Az így előállt különböző adatbázisok leíró statisztikai vizsgálata már önmagában korábban nem ismert, viszonylag gazdag képet rajzolt ki a vállalati környezeti menedzsment különféle elemeinek és módszereinek hazai vállalati alkalmazásáról. Fő céloom azonban az volt, hogy összefogottabb és élesebb képét kapjam a vállalatok környezetvédelmi teljesítményének és az ez alapján meghatározható stratégiai törekvéseinek. Ennek érdekében többváltozós statisztikai módszertan alkalmazása mellett döntöttem. Mégsem a matematikai háttérben és alkalmazási gyakorlatában kidolgozottabb többváltozós korreláció és regresszió elemzési metódusokat használtam föl, hanem a „bizonytalanabbnak” tartott faktor- és klaszterelemzési technikákat. Erre azonban jó okom volt. Egyrészt kutatási kérdésfeltevésemmel jobban „illettek” ez utóbbi kvantitatív technikák, hiszen nem azt akartam vizsgálni, hogy például milyen tényezők határozzák meg (azaz korrellálnak), hogy adott vállalat végez-e környezetvédelmi beruházásokat vagy sem stb. Éppen azt kívántam elemezni, vajon föltárhatók – mint ahogy az elméletileg várható – meghatározott környezeti teljesítménydimenziók a vállalatok környezeti menedzsmentjében, valamint hogy a föltároló dimenziók alapján elkülönülnek-e egymástól vállalatok csoportjai, azaz meghatározhatók-e eltérő vállalati stratégiai orientációk a környezetügy terén. E kérdések vizsgálatára pedig a többváltozós korreláció- és regresszió analízishez képest nagyobb „heurisztikus” értékkel rendelkező faktor- és klaszterelemzések alkalmasabbak.

Másrészt tudományfilozófiai és -metodológiai elkötelezettségem, amely a megértő (hermeneutikus) társadalomtudományok és ezért a kvalitatív kutatási metodológiák hívévé tesz, a kvantitatív módszertanok óvatos és heurisztikus célzatú alkalmazására int. Mivel azt tartom, hogy a társadalmi valóság egyik elhanyagolhatatlan dimenziója az idő, valamint alapvető jellemzője az interaktív összetettség, a kvantitatív metodológiák kizárólagos használata nehezen fogadható el számomra. Ugyanis a társadalmi jelenségek közötti ok-okozati összefüggéseket, az azokat

fenntartó és működtető mechanizmusokat megérteni, elemezni és megmagyarázni kvantitatív módszertanok kizárólagos használatával nem lehet, ugyanis azok, és ezen belül is esetemben a többváltozós korreláció és regresszió elemzések éppen az időbeli állandóságot feltételezik, mintegy „lezárják a valóságot” és annak dinamikáját. E szempontból is kedvezőbbnek tűnt tehát számomra a faktor- és klaszterelemzések használata, és azok eredményeinek csupán további kutatási kérdések feltevésére orientáló vagy új kérdéseket fölvető, azaz heurisztikus jellegű értelmezése.

A megértő társadalomtudomány gyakorlatát követve, empirikus kutatásom alapkérdése az volt, hogy Magyarországon az elmúlt tíz évben mit jelentett a nagyvállalatoknak a környezet ügye. Ahhoz, hogy erre a kérdésre válaszolhassunk, elsősorban kvalitatív kutatási módszertanokat kell követni. Kutatási módszertanomban olyan klasszikus metodológiai megközelítésekre építék, amelyek azt hivatottak segíteni, hogy akár egyetlen esettanulmány alapján is elméleti kategóriák, modellek és általánosítások legyenek megfogalmazhatók, esetleg tesztelhetők vagy finomíthatók.

A kvantitatív empirikus kutatás során összesen 51 mélyinterjút készítettünk munkatársaimmal; széleskörű sajtófigyelést végeztünk; valamint vállalati dokumentumokat gyűjtöttünk. Az interjúalanyok kiválasztásánál ügyeltünk arra, hogy lehetőleg mindenkit megtaláljunk, aki a vállalati zöldülés adott esetében jelentősebb szerepet játszott; hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjein állókkal egyaránt beszéljünk; valamint hogy a vállalaton kívüli perspektívákat is megismerjük olyan interjúk révén, amelyeket a zöldülés külső kontextusát adó szervezeteket képviselő személyekkel folytatunk le. Minden egyes interjút magnószalagra rögzítettünk, legéptünk és kódolással elemeztünk. A kódolások elvégzése segített abban, hogy az egyes esetek kutatásában előrehaladva egyre strukturáltabb interjúkat folytathassunk, kikristályosítva az eset és az elméletépítés legfontosabb kategóriáit. Az elméleti kategóriák és az empiria iteratív interakciója így alakította egymást a módszertani ajánlásoknak megfelelően.

#### **I.4. A DISSZERTÁCIÓ FÖLÉPÍTÉSE**

Az értekezés a következőképpen épül föl. E bevezető utáni második részben bemutatom a vállalatok környezettudatossá válása hazai és nemzetközi irodalmának különböző értelmezéseit.

Ezt egy általam kidolgozott tipológiában helyeztük el, mely reményeink szerint segít értelmes és átfogó képet adni a vállalati környezeti menedzsment szakirodalmáról. Ebben a részben kristályosítom ki saját elméleti álláspontomat is a vállalati zöldülésre, annak elemzésére vonatkozóan. Ezt a második rész harmadik fejezetében ismertetett megközelítéseknek – a vállalati zöldülés intézményi változásként adott értelmezéseinek – a kombinációja jelenti. A szakirodalmi áttekintés negyedik és ötödik fejezete az előzőektől némileg eltér – a két fejezet egy-egy, elméleti szempontból „szélsőséges” példáját elemzi a zöldülésnek. A negyedik fejezetben ugyanis az érték-vezérelt vállalati zöldülést tekintem át. E cégek példája mutatja meg látványosan, hogy nem csupán a gazdasági aktorok motivációján, jószándékán és környezettudatos értékein múlik a vállalati zöldülés kimenetele, azt bizonyos irányokba tereli (egyrészt tehát lehetővé teszi), ugyanakkor más tekintetben ki is siklatja (másképp tehát korlátozza) az uralkodó piaci intézményi logika. Az ötödik fejezetben egy, a piaci és a bürokratikus szervezeti logikával szakító gazdálkodási kísérletet mutatok be elméleti szempontból: az ún. közösség által támogatott mezőgazdálkodást (*community supported agriculture*). Amellett fogok érvelni, hogy ez a fenntarthatóság sikeres kísérlete, mert sajátos rendszerszervező logikát intézményesít.

A harmadik részben összefoglalom két nagy elemszámú mintán – kutatótársaimmal az utóbbi években – elvégzett elemzéseink eredményét a magyarországi vállalati környezetgazdálkodás helyzetéről. Ezek exploratív jellegű vizsgálódások, ezért csak iránytűként (de óvatosan kezelve igen hasznos iránymutatóként) szolgálhatnak a mélyebb, kvalitatív vizsgálódásaink számára. A negyedik rész mutatja be azt a három vállalati esettanulmányt, amelyeket kvalitatív empirikus kutatásunk során készítettünk az általam irányított kutatócsapattal. Végül az ötödik részben foglalom össze doktori kutatásom legfőbb következtetéseit és eredményeit. A disszertációt szokásos módon a szakirodalmi hivatkozások jegyzéke, valamint a szerzőnek e témakörben megjelent eddigi publikációinak felsorolása zárja.

## II. RÉSZ: A VÁLLALATOK ZÖLDÜLÉSÉNEK ÉRTELMEZÉSEI – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A következőkben részletesen be kívánom mutatni a vállalatok zöldülésének az értelmezéseit, amelyet a nemzetközi és a hazai szakirodalmat áttekintve kaphatunk. Ezt a széles szakirodalmi képet igyekszem egy szakmailag értelmes és saját elméleti pozíciómat is magyarázó keretbe helyezni. Ebben nagy segítségemre volt Räsänen–Meriläinen–Lovio [1995]-nek az az értelmezési kerete, amely a vállalati zöldülés folyamatának első szakmai leírásait csoportosítja, valamint megrajzolja a szerzők által kívánatosnak tartott elméleti keret kontúrjait is. Ugyancsak fontos támpontot jelentett saját kategorizálásom kidolgozásában Gladwin [1993] fölvetése, amelyben a vállalati zöldülés lehetséges szervezetelméleti kereteit vázolta föl. Ezekre a kritikai szervezetelméleti munkákra építve alakítottuk ki azt a tipológiát, amelyet a következő táblázat foglal össze:

*1. táblázat      A szakirodalom tipológiája*

<b>A vállalatok zöldülése mint</b>		
<b>1. a környezeti stratégia megválasztása</b>	<b>2. szervezeti változás</b>	<b>3. intézményi változás</b>
1.1. sikerrecept megközelítések	2.1. folyamat megközelítések: 2.1.1. a stratégiai menedzsment megváltoztatása 2.1.2. szervezeti tanulás	3.1. interpretív megközelítések
1.2. fejlődési modellek	2.2. tartalom megközelítések: 2.2.1. technológiai változás 2.2.2. kulturális változás	3.2. ko-evolúciós megközelítések
1.3. piaci és nem-piaci stratégiák		3.3. intézményi megközelítések

Az alábbiakban részletesen ismertetjük és elemezzük az egyes megközelítéseket. Természetesen magunk is tisztában vagyunk azzal, hogy minden kategorizálás többé-kevésbé

csökkenti a valóság (jelen esetben a szakirodalom gazdagságát), de mégis úgy véljük, elméletileg értelmes és (legalábbis itteni céljaink szempontjából) sokatmondó tipizálását adjuk a vállalati zöldüléssel foglalkozó szakirodalomnak. Nyilvánvaló az is, hogy lesznek szerzők és művek, akik és amelyek több kategória meghatározó jegyeit fölmutatják, s ezt majd minden esetben igyekszünk is jelezni. Először tehát vegyük sorra azokat a szakirodalmi leírásokat, amelyek a vállalatok környezettudatosabbá válását a helyes vagy megfelelő környezeti stratégia megválasztásaként értelmezik! A stratégiai irodalom értelmezésében támaszkodom Baron [1995]; Chikán [1997]; Kapás [1998]; Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari [1999] művekre.

## **II.1. A VÁLLALATOK ZÖLDÜLÉSE MINT A KÖRNYEZETI STRATÉGIA MEGVÁLASZTÁSA**

Ahogy a vállalatok külső környezetében egyre több „hang” szólaltatta meg a természeti környezet megóvásának ügyét, úgy vált az alkalmazkodás, a megfelelés stratégiai kérdéssé a leginkább érintett ipari szektorok vállalatai számára. A szakirodalom pedig egyre-másra kínálja a vállalati környezeti stratégiák tipológiáit – az olvasó a stratégiatípusok meghatározásának sokféleségével találja magát szembe (lásd Bhargava–Welford [1996] összefoglalóját). Ezeknek a tipológiáknak a meghatározó közös vonása, hogy valamennyien statikusan kezelik a vállalati zöldülés problémáját. Mégha számos utalást olvashatunk is e szerzők tollából arra vonatkozóan, hogy a zöldülés tulajdonképpen a szervezeti változás, változtatás kisebb vagy nagyobb lépésekben haladó folyamata, ezek mind megmaradnak a kinyilatkoztatás szintjén, azaz egyik szerző sem igyekszik leírni magát a változás folyamatát, meghatározni annak főbb tényezőit és mechanizmusait. Ezek a művek arról szólnak, hogy praktikusán mit tegyen a vállalatvezetés, ha környezettudatosabb vállalati működést akar megvalósítani; milyen stratégia lépések és eszközök állnak ebben rendelkezésére.

A vállalati zöldülést mint a vállalat környezeti stratégiájának megválasztását leíró, s még inkább előíró értelmezések három csoportba sorolhatók. Az első csoportba tartoznak azok a művek, amelyek tulajdonképpen csak sikerreceptszerűen felsorolják és ajánlják azokat az eszközöket és módszereket, amelyek a vállalati környezetgazdálkodás rendelkezésére állnak. Ezeket neveztük el sikerrecept megközelítéseknek. Szervezetelméleti szempontból nyilván ezek a

legkevesebbet mondó és legkevésbé kritikus elemzések. A második csoportba olyan elemzések tartoznak, amelyek a vállalati környezeti stratégiák fejlődési modelljét kínálják. A harmadik csoportba azokat az elemzéseket soroltuk, amelyek az integrált környezeti stratégiák szükségességére és létére hívják föl a figyelmet, megkülönböztetve a környezeti stratégia piaci és nem-piaci vonatkozásait. A következőkben sorra bemutatjuk és elemezzük a vállalati zöldülést mint a környezeti stratégia megválasztását értelmező megközelítéseket.

### ***II.1.1. Sikerrecept megközelítések***

Az ebbe a kategóriába sorolt szerzőknél a vállalati környezetgazdálkodás mint a stratégiai eszköztár kidolgozásának és alkalmazásának kérdése vetődik föl. Ennek megfelelően, amit kínálnak, azok a különféle menedzsment és technológiai eszközök meg technikák, amelyeket bevezetve és alkalmazva a környezetgazdálkodási siker – véleményük szerint – garantált. Ennek alátámasztásául gyakorta hoznak föl esettanulmányok aposztrofálva egy–egy konkrét vállalati példát, bemutatva, milyen sikeres lehet a szokásos üzleti értelemben is (azaz kifizetődő) az ajánlott eszközök és technikák alkalmazása (lásd többek között Schmidheiny [1992]; Smart [1992]; Piasecki [1995]). E tanulmányok és kötetek nyelvezete – a mélyebb elemzés híján – kevésbé meggyőző optimizmustól sugárzik; talán hogy fölébressze azokat a szunnyadó vagy vonakodó vállalatokat és vezetőiket, akik még nem győződtek meg a vállalati környezetgazdálkodás *win-win* valóságáról. Ahogy Dechant és Altman fogalmaznak a környezeti szempontból vezető vállalatokról: – „Ezeknek a cégeknek a tapasztalatai azt a világos és sürgető üzenetet közvetítik, hogy azok a vállalatok, amelyek rögtönzött megoldásokat alkalmaznak a környezeti problémákra, végül a versenyben hátrányos helyzetben fogják találni magukat.” (Dechant–Altman [1994], 7. o.)

A probléma egyrészt természetesen abban rejlik, hogy e szerzők rendületlenül hirdetik a nyereséges környezetvédelem lehetőségességét meg sem kérdőjelezve ennek mindenkori és minden kontextusbeli realitását. Másrészt azonban – és ez véleményünk szerint az előzővel szorosan összefüggő, de még súlyosabb probléma – úgy tárlják a sikeres vállalati példákat, mintha azok eredményessége csak és kizárólag a felső vezetés elkötelezettségén és tudásán múlt volna. S mivel az adott volt, a siker útjában nem állt több akadály. A zöldülő vállalatok pusztán



egy egyszerű, megszokott racionális stratégiaválasztási és ún. föntről-lefelé történő zökkenőmentes végrehajtási feladattal állnak szemben. A stratégia itt nem más, mint a megfelelő eszköztár megválasztása és alkalmazása, mégpedig annak érdekében, hogy a külső környezet mostani megváltozásához (zöldüléséhez) alkalmazkodjanak a vállalatok. Amelyik erre képes, az versenyelőnyre tesz szert; amelyik nem, az alulmarad, sőt kiszelektálódhat.

Az idézett szerzőpáros szerint – akik többek között a Johnson & Johnson, a Procter & Gamble, az IBM, a Colgate Palmolive példájából vonták le következtetéseiket – a környezeti „legjobb gyakorlat” (*best practice*) a következő öt elemből áll:

1. értéknnyilatkozatból, mely a vállalat környezeti elkötelezettségét mutatja;
2. környezeti keretprogramból;
3. zöld folyamat- és terméktervezésből;
4. környezeti együttműködésből a vállalati érintettekkel;
5. belső és külső oktatási-nevelési kezdeményezésekből. (id. mű, 9–14. o.)

Newman és Breeden [1992] ugyancsak azt vélik fölfedezni, hogy a környezeti szempontból vezetőnek minősülő vállalatok (esetükben ezek többek között az AT&T, Chevron, McDonald's, 3M stb.) nemcsak hogy vállalati szintű stratégiájukba integrálták a környezet ügyét, hanem közös „legjobb gyakorlat”-tal rendelkeznek. Ennek elérése érdekében szerintük három alapvető jelentőségű lépést kellett tenniük (vagy kérdést kellett megválaszolniuk): (i) a vállalati jövőkép kialakítása (a kritikus képességek azonosítása); (ii) a szervezeti kiválóság (*organisational excellence*) tervének fölvázolása; és (iii) a folyamatos fejlesztés folyamatainak kialakítása (id. mű, 219. o.).

North [1992] egész arzenálját vonultatja föl és mutatja be a „karcsú és tiszta” vállalattá válás stratégiai eszközeinek: környezeti akcióterv; környezeti hatástanulmány; környezeti audit; környezeti funkciók a szervezetben; kommunikáció és részvétel; környezeti képzés; a hulladékok és szennyezések kezelése; energiatakarékosság; balesetmegelőzés (lásd id. mű, 95–143. o.)

Elkington [1994], valamint Welford és Jones [1996] egyenesen a fenntartható vállalatok eljövételét prognosztizálják, illetve ehhez adnak útmutatást. Míg Elkington a teljeskörű minőségmenedzsment mintájára alakított teljeskörű környezeti menedzsmentet (*total quality*

*environmental management*), a termékek környezeti hatásainak életcikluselemzését és az önkéntes környezeti kommunikációt emeli ki a fenntartható vállalat legfőbb jellemzőiként, addig a szerzőpáros egy radikális fenntarthatósági auditot jelöl meg meghatározó gyakorlatként (mely nemcsak környezeti, de a társadalmi igazságosságra gyakorolt vállalati hatásokat is fölmérni hivatott).

Végül szeretnénk hangsúlyozni, meggyőződésünk, hogy a vállalati zöldülés sikerrecept irodalma megalapozott vizsgálódások híján sokszor olyan vállalatokat vagy eseteket állít példaként, amelyek pedig az alapos elemzés számára már korántsem lennének oly meggyőző mintapéldák. Emiatt nem véletlen a „zöld porhintés” vádja, ami nemcsak a vállalatokat illeti, hanem e kutatókat is. (Lásd erről a problémáról Welford [1997a]; magyarul Kiss [1992])

Összefoglalva azt mondhatjuk, a vállalatok zöldülésének sikerrecept-típusú megközelítéseit a következők jellemzik:

- a környezeti stratégia (eszköztárának) megválasztása racionális választás (jól strukturált probléma);
- a helyes környezeti stratégiának univerzális az eszköztára (időtől, helytől, szervezeti és környezeti kontextustól függetlenül sikerrel alkalmazható);
- a környezet–versenyképesség kérdés mindig megválaszolható *win-win* módon (a környezetügyet lehetőségként kell fölfogni, nem pedig fenyegetésként);
- a vállalat zöldülése föntről-lefelé megközelítést kíván (a felső vezetőkön múlik, eléri-e a vállalat a legjobb gyakorlat színvonalát);
- a vállalat zöldülése a szokványostól semmiben sem eltérő vezetés- és szervezéstechnikai kérdés (nincs szükség radikális változtatásokra, csak folyamatos alkalmazkodásra).

### ***II.1.2. A környezeti stratégia fejlődési modelljei***

Az ebbe a kategóriába sorolt szerzők korántsem állnak olyan optimistán és kritika nélkül a vállalatok zöldüléséhez, mint az előző kategória képviselői. Támaszkodva az általános stratégiai szakirodalomra, elemzéseik jóval gazdagabbak és mélyrehatóbbak, mint az előzőekben

megismertek. Korántsem kínálnak sikerrecepteket, tulajdonképpen azzal áltatva a vállalatvezetőket, hogy megspórolhatják szervezeteik belső és külső helyzetének alapos elemzését, értelmezését, és az erre egyedileg alkalmas eszköztár kidolgozását. A sikernek, a környezeti szempontból is javuló vállalati teljesítménynek több útja is lehetséges. Ugyanakkor az is jellemzi e szerzőket, hogy modelljeik ún. fejlődésmodellek (*stage models*), amennyiben a vállalati környezeti teljesítmény egyre fejlettebb állapotait, lépcsőfokait mutatják be.<sup>1</sup> A fejlődésmodellek annyiban természetesen magukban hordozzák az előíró jelleget, amennyiben a modell egymásra következő lépcsőfokai egyre fejlettebb, így egyre kívánatosabb állapotot, stratégiát írnak le. Mindazonáltal akad modell, amely ebben is engedményt tesz, és hangsúlyozza, hogy az általában offenzívebbnek vagy proaktívabbnak tartott környezeti stratégiák nem minden vállalat (vagy szektor) számára állnak nyitva, éppen tevékenységük jellegénél fogva.

A szakirodalomban közismert első fejlődési modellek egyike Hunt és Auster nevéhez fűződik (Hunt-Auster [1990]). A szerzők vállalati tapasztalataikra hivatkozva a vállalati környezetgazdálkodás öt szintjét különítették el aszerint, hogy azok a veszélyes anyagok miatt fölmerülő környezeti kockázatokat milyen mértékben csökkentik:

1. a kezdő;
2. a tűzoltó;
3. a törődő polgár;
4. a gyakorlatias;
5. a proaktív.

A kezdő állapotában levő szervezetek semmilyen környezetgazdálkodási gyakorlatot sem folytatnak, nem védekeznek tevékenységeik környezeti kockázatai ellen. A tűzoltó szemlélet már maga után vonja a problémák elismerését és kezelését, ám csak esetileg és kötelezetten (a

---

<sup>1</sup> Ebben a fejezetben tulajdonképpen a vállalati környezeti stratégiák két csoportja még tovább bontható lenne. Ahogy Haas [1996] bemutatja, megkülönböztethetjük a vállalati környezeti stratégiák ún. fejlődési modelljeit, illetve ún. ideáltipikus kategóriáit (*categorical models*). Ez utóbbi megközelítésekben, amelyre az alábbi elemzésekben Steger, Kerekes és Csutora modelljei szolgálnak például, nincs explicit rangsor a különböző környezeti stratégiák között, ellenben e modellek felteszik, hogy a differenciálás dimenziói (tengelyei) mérhetővé tehetők és valóban meghatározó különbségeket okoznak a vállalatok környezeti stratégiai orientációjában. A továbbiakban eltekintek a két megközelítés szétválasztásától.

helyzettől kikényszerítetten). A törődő polgárként viselkedő szervezetek – a szerzők szerint – elméletileg elkötelezettek és folyamatos megfelelésre törekednek, de még közel sem integrálták a környezet ügyét teljes szervezeti működésükbe, s nem jellemző rájuk a külső érintetteknek szóló kommunikáció sem. A két utolsó fejlettségi szakaszt az különbözteti meg egymástól, hogy míg a gyakorlatias a kockázatok átfogó minimalizálására törekszik, és továbbra is inkább befelé forduló megközelítést alkalmaz, addig a proaktívak menedzselni igyekeznek a kockázataikat, és nyitottak a külső érintettek bevonása tekintetében is.

A modell legfejletlenebb állapotától a legérettebb felé haladva mindennapos rutinná válik a környezeti kockázatok csökkentésének, kezelésének, menedzselésének igénye; a szervezet elkötelezettsége nő; a környezeti kockázatok menedzsmentjének szervezeti intézményesítettsége fokozódik.

Jellemző ugyanakkor Hunt és Auster megközelítésére, hogy ők is szükségét érzik a sikeres környezeti stratégia *checklist*-jének megadására; ám előremutató módon arra is vállalkoznak, hogy a helytelen vagy elégtelen múltbeli gyakorlatok, rutinok átalakításának, kiolvasztásának lépéseire is javaslatot tegyenek. Ez bizonyos fokig folyamat-jelleget, dinamizmust is kölcsönöz modelljüknek – bár *checklist*-jellege miatt mindez kevésbé kidolgozott, meggyőző.

Steger [1993] modellje szerint a vállalati környezeti stratégia megválasztása két dimenzió alapján kell hogy történjen: a környezetvédelem piacosíthatósága és a tevékenység környezeti kockázata alapján. Így egy egyszerű mátrixban kell csak minden vezetőknek pozicionálnia cégét ahhoz, hogy a racionális környezeti stratégiát megválaszthassa (id. mű, 151. o.):

1. ábra A környezeti stratégia Steger-féle modellje

<i>a környezetvédelem piaci lehetősége</i>	nagy	OFFENZÍV	INNOVATÍV
	kicsi	INDIFFERENS	DEFENZÍV
		kicsi	nagy

*a tevékenység környezeti kockázata*

Steger modellje jól strukturált problémaként kezeli a környezeti stratégia kiválasztását, amennyiben a vezetők és szervezetük megbirkózott azokkal az információszerzési és elemzési problémákkal, amelyek a környezetvédelem piacosítása lehetőségeinek fölmérését (marketing: fogyasztói piac elemzése; versenytárselemzés stb.), valamint a vállalat tevékenysége környezeti kockázatainak értékelését övezik. Az ábrából látható: ha például a piacelemzés azt mutatja, hogy a környezeti teljesítmény javítása nem forintosítható, bár erre a tevékenység környezetterhelő volta miatt szükség van, akkor olyan ún. defenzív stratégia folytatása a racionális, amely a környezetpolitikai szabályozásra, illetve a környezeti konfliktusuk elkerülésére figyelmez, de nem többre; nem törekszik (hiszen nincs üzleti értelme) a környezetügyet a szükséges (kikényszerített) minimumon túl figyelembe venni, ebben versenyt nyitni. Ezzel szemben az offenzív stratégiát akkor racionális követni, ha – bár kicsi a tevékenység kockázata – a piac mégis forintszavazatokkal értékeli minden környezetbarát lépést. A környezetvédelem jó üzletpolitika lesz ez esetben.

Stegeré tehát abban az értelemben nem klasszikus fejlődésmodell, hogy mindig az innovatív és offenzív stratégiák lennének az elérendőek. Ám azt hangsúlyozza, hogy még az indifferens stratégiák racionalitása sem jelentheti a környezetvédelem teljes irrelevanciáját (id. mű, 151. o.) – könnyen lehet, hogy az csak időleges állapot; a külső környezet változásával e stratégia

racionalitása is elillanhat. Ezt azonban Steger már nem tárgyalja kimerítően. Emiatt modellje, modelljében a külső környezet képe egyértelműen statikus, ami használhatóságát jelentősen csökkenti. Változatlan környezetben működő vállalatok racionális stratégiai választásának szülte ez a környezeti stratégia – szembeötlő a mögötte rejlő mechanisztikus szervezatkép.

Roome [1992] és [1994] ún. stratégiai opciók modellje is általános környezeti stratégiák megkülönböztetésére született szerzője szándéka szerint. A modellben a vállalati környezetvédelmi stratégiákat jellemezhezzük a következő jelentősebb tényezők alapján: a vállalkozás környezeti kockázata; a környezetvédelem piaci lehetőségei; az állami környezetpolitikai szabályozás nyomása; a vállalaton belüli korlátok; a vállalati vezetők képessége a szervezeti változások végrehajtására. Ezek alapján a vállalati környezetvédelmi stratégiák ötféle ideáltípusát különböztethetjük meg (Roome [1992], 18. o.):

- a környezetpolitikai szabályozást nem teljesítő közömbösek vagy ellenállók (*non-compliance*);
- a környezetpolitikai szabályozásnak eleget tevők (*compliance*);
- a környezetpolitikai előírásokat túlteljesítők (*compliance plus*);
- a piaci és környezetvédelmi szempontból kiváló vállalkozó szelleműek (*commercial and environmental excellence*);
- a vezető újítók (*leading edge*).

Roome első kategóriájába olyan különböző okokból „nemtörődöm” cégek tartozhatnak, amelyeknek a működése alacsony környezeti kockázatokkal jár és piaci lehetőségeik „zöld” szempontból jelentéktelenek; vagy olyanok, amelyek azért passzívak, mert múltó divatnak tekintik a környezetvédelmi igényeket, és úgy gondolják, versenytársaik is hasonlóképp gondolkoznak; vagy azok a „lemaradók”, amelyek ugyan látják a kihívást, de képtelenek megfelelni neki; vagy az olyan „ellenállók”, amelyek a környezetvédelmi törvények és jogszabályok elleni lobbizásban keresik a kiutat, a megfelelést. Schot és Fischer [1993] szerint az 1970-es évektől a 80-as évek közepéig a legtöbb vállalat ebbe (és az utána következő fejlettségi) kategóriába tartozott, azaz jellemzően hiányzott a hajlandóság a környezeti problémák internalizálására. Petulla [1987]

krízis-orientált menedzsmentként jellemzi ezt a hozzáállást:<sup>2</sup> nincs környezetpolitikai stratégia az előírások betartására, nincs önálló vállalati funkciója a környezetvédelemnek, az állammal vagy a helyi lakossággal fölmerülő környezeti konfliktusokat válságmenedzseléssel igyekeznek enyhíteni.

A második kategóriába tartozó vállalatok környezetvédelmi stratégiája a jogi előírások teljesítésére irányul – ezek a „minimalisták”, amelyek pusztán az állami szabályozás változásait igyekeznek követni. Petulla [1987] költség-orientált menedzsmentként jellemzi e típust. Ezek a vállalatok az állami környezetpolitikai szabályozást mint az üzleti tevékenység egyik költségét elfogadják, és minden erejükkel azon igyekeznek, hogy azt a lehető legkisebb ráfordítással teljesítsék, ám a végrehajtást addig halogatva, ameddig csak lehetséges. Ezek a cégek azonban – a modell szerint – könnyen lemaradókká válhatnak, és piaci pozícióik elvesztésével fizethetnek akkor, ha nem tudnak elég gyorsan alkalmazkodni a változó társadalmi normákhoz, szigorodó szabályokhoz.

Ezt próbálják elkerülni a harmadik kategória stratégiáját követő vállalatok, amelyek nem hagyhatják figyelmen kívül működésük környezeti kockázatait és igyekeznek egy lépéssel a kötelező szabályok előtt haladni, és előre jelezve azokat, biztosítani a felkészülés és teljesítés idő igényét. Petulla [1987] kategorizálásában ezek a vállalatok már a felvilágosult környezetvédelmi menedzsment jeleit mutatják. Világos számukra, hogy piacon maradásuk és hitelességük érdekében törődniük kell a működésük okozta környezeti károkkal. Ezért környezeti stratégiával már rendelkeznek, üzletpolitikájukban nyíltan elkötelezik magukat a környezeti károk csökkentésére, legalább törzskarként külön környezetvédelmi funkciót hoznak létre szervezeteikben, folyamatosan mérik a kibocsátott szennyező anyagokat, új beruházásaiknál teljesítik a környezeti hatásvizsgálat követelményeit, időről-időre elvégzik működésük környezetvédelmi átvilágítását az előírt szabványok tekintetében (*compliance audit*), és folyamatos kapcsolattartásra törekednek a környezetvédelmi hatóságokkal. Bár e vállalatok elmozdultak a defenzív megközelítés felől egy proaktívabb, offenzívebb hozzáállás felé, de továbbra is a (jelen és várható) szabályozásra összpontosítás jellemzi tevékenységeiket; még a szennyezések csökkentésének utólagos megoldásai vezetik őket, és nem gondolkodnak elég hosszú távon ahhoz, hogy fontolóra vegyék alapfolyamataik, technológiáik és termékeik

---

<sup>2</sup> Itt jegyezném meg szakirodalmi áttekintésem ama hiányosságát, hogy nem térek külön ki a környezeti menedzsment

megváltoztatását.

Csak az utolsó két stratégiai típust megvalósítani törekvő cégek azok, amelyek a környezetvédelmi igények indukálta külső környezeti változásokat versenyelőnyre igyekeznek formálni. Ez azt is jelenti, hogy eme vállalatok számára már nem csak és kizárólag (vagy legalábbis nem döntő módon) az állam testesíti meg a környezetvédelmi elvárásokat, hanem – mint a környezetvédelmi nyomás gyakorlója, a környezeti elvárások megfogalmazója – megjelennek a vállalat piaci érintettjei, *stakeholderei* is (elsősorban a fogyasztók, az üzleti partnerek, a befektetők). A vállalkozó szelleműek elsősorban kommunikációs stratégiáik átformálásával és erősítésével próbálják kereskedelmi sikerre váltani környezetvédelmi erőfeszítéseiket. Termékeik és cégük reklámjában nagy hangsúlyt helyeznek „környezetbarát” voltukra, telephelyeik környezetében szintén ügyelnek a „zöld” arculatra. E vállalkozó típusba tartoznak azok a vállalatok is, amelyek környezetszennyezést csökkentő berendezéseket, ún. csővégi vagy tiszta technológiákat gyártanak vagy környezetvédelmi szolgáltatásokat (mint például hulladékok gyűjtése, szállítása és ártalmatlanítása, környezetvédelmi tanácsadás: hatásvizsgálatok készítése, környezetvédelmi audit stb.) nyújtanak.

A vezető újítók termelési folyamataik és termékkínálatuk átalakítására, javítására, „környezetbarátabbá” tételére törekednek, és ennek érdekében hosszú távon gondolkodva a környezetvédelmi kutatásra és fejlesztésre, azaz a környezetvédelmi innovációra helyezik a hangsúlyt. E vezető kategóriába tartoznak azok a vállalatok is, amelyek nemcsak üzleti lehetőséget látnak a környezetvédelemben, hanem felelősnek tekintik magukat működésük környezeti hatásaiért, elkötelezettek a természeti környezet megóvásáért, a vállalat alapvető képességévé akarják tenni a „környezetbarát” voltot.

Az 5. és 6. stratégiai típusba tartozó vállalatok tehát a környezetvédelmi menedzsmentet a versenyelőny szerzésének stratégiai eszközeként használják: a környezetvédelmi menedzsment üzleti stratégiájuk integráns része, melyben a szabályozás pusztá teljesítése felől a proaktív szemlélet felé lépnek tovább úgy, hogy környezetvédelmi teljesítményükkel piacuk kiemelkedő, vezető vállalatává törekcsenek válni. Mindez a részükről a vezetés teljes elkötelezettségét igényli, és hogy képesek legyenek véghezvinni azt a szervezeti változtatást, melynek során a vállalat minden egyes tevékenységébe beépül a környezetvédelem szempontja, a termékminőségtől és a

---

és a krízis-menedzsment szakirodalmának találkozási pontjaira, amely pedig nagyon gazdag és igen tanulságos.



teljesítményértékeléstől kezdve a vállalati arculatig. E vállalatok külső szakértőket bíznak meg környezetvédelmi teljesítményük értékelésével, és ennek eredményeit a legszélesebb nyilvánosság előtt publikálják. Számukra tehát a „zölddé” válás nem csupán a szabályozás túlteljesítését jelenti, hanem az uralkodó magatartás és tevékenységek folyamatos megújítását is.

Roome modellje tehát (az előző modellekhez képest) viszonylag részletesen igyekszik számot vetni a környezeti stratégia kontextusával, és dinamizmust adó elemeket is magában foglal. Magának a stratégiai opciók modellnek a fölvezetése is jelzi ezt annyiban, amennyiben a szerző hangsúlyozza, hogy a környezeti stratégia kialakítása és változtatása a hagyományos stratégiai menedzsment folyamatába illesztendő, s ekként alaposan megtervezett és strukturált kiigazítást jelent (Roome [1992], 16. o.). A környezeti stratégia racionális kiválasztását kell hogy megalapozza a vállalat tevékenységének ún. fenyegetés-válasz analízise és a vállalat ún. környezeti sérülékenysége előzetes elemzése. Az előbbi folyamatokra, termékekre, vállalati erőforrásokra és a vállalati kultúra elemeire lebontva vizsgálja meg a környezeti érintettséget. A vállalat környezeti sérülékenysége pedig a modellben nem más, mint tevékenysége környezeti kockázatainak két dimenzió szerinti értékelése: a környezeti hatások tudományos elemzése, illetve a környezeti hatások percepciója az érintettek, a közvélemény részéről. Ezt mutatja az alábbi tábla (id. mű, 17. o.):

**2.ábra** *A környezeti sérülékenység Roome-féle modellje*

<i>a környezeti hatás tudományos értékelése</i>	nagy kockázat	REAKTÍV (fenyegetés motiválta)	REAKTÍV (szabályozást követő)
	kicsi kockázat	DISZKRECIÓNÁLIS (vezetői)	REAKTÍV (kommunikatív)
		kicsi kockázat	nagy kockázat

*a környezeti hatás társadalmi percepciója*

Roome arra is utal, hogyan kapcsolódnak az általa fölvezetett vállalati környezeti stratégiák azokhoz a szervezeti változásokhoz, amelyek tulajdonképpen e stratégiák megvalósítását jelentik. A környezetpolitikai szabályozás teljesítésére törekvő stratégia csupán technológiai változtatásokat követel meg; sem a szervezeti struktúrát, sem a szervezeti kultúrát nem érinti – Roome [1994] ezért „első-fajú” (*first-order*) változásnak titulálja. Ezzel szemben a szabályozás túlteljesítésére (anticipálására) törekvő vállalati környezeti stratégia a technológia mellett a szervezeti struktúrában és irányítási rendszerekben is változtatásokat követel – ez a „másod-fajú” változások kategóriájába esik. A környezeti kiválóságra törekvés ezek mellett már a szervezeti kultúra változatlanóságát sem engedi: az egyéni és szervezeti magatartásokban, értékekben, attitűdökben is környezettudatos változások kívánatnak meg – azaz „harmad-fajú” változást. Ám hogy ezek a – Roome értelmezésében – irányított változtatási folyamatok tulajdonképpen, miként zajlanak le, milyen úton-módon, zökkenőkkel és buktatókkal, hogyan, milyen mechanizmusokkal segíthetők vagy gátolhatók, arról csupán morzsákat közöl velünk szerző (például azt, hogy fontos tényező a vállalat változásvezetési képességének megléte, vagy a környezetileg tudatos vezetők és alkalmazottak jelenléte a kulcspozíciókban – Roome [1994], 74. o.). Ennyiben feltétlen statikus marad Roome modellje is, hisz csak a változási folyamatok egyes elemeit említi, de a mechanizmusokról, interakciókról hallgat.

A vállalati stratégiák irodalmában, de szélesebben a vállalatelméleti szakirodalomban is gyorsan hódít a vállalat ún. erőforrás-alapú (*resource-based theory of the firm*) elmélete, így az sem váratott sokáig magára, hogy ezt a környezeti stratégiákra alkalmazzák. Ezt Hart [1995] és [1997] alapján mutatjuk be (lásd még Russo–Fouts [1997]). Az erőforrás-alapú elmélet annyiban meghaladását jelenti az ún. struktúra-viselkedés-teljesítmény (*structure–conduct–performance*) típusú standard gazdaságelméleti megközelítéseknek (lásd ipari szervezetelmélet – *industrial organisation*), amennyiben felnyitja a vállalat fekete dobozát, és a belső szervezeti képességekre tekint. Ezzel nyilván összekapcsolódik a Hamel és Prahalad [1990] óta a versenystratégiai irodalomban a vállalat alapvető képességeire (*core competence*) összpontosító irányzattal. Az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalati versenyképesség tartósan csak akkor őrizhető meg, ha az adott szervezet versenyelőnyt jelentő stratégiai képességeit olyan szervezeti erőforrások

alapozzák meg, amelyek járadékteremtők (*rent producing*); nem helyettesíthetők; hallgatólagosak és összetettek (*tacit; causally complex*); vállalatspecifikusak (Hart [1995], 988–989. o.). Ahhoz azonban, hogy a stratégiai (vagy alapvető) képességek ne váljanak rugalmatlanná, azok folyamatos megújítása is szükséges a szervezet környezetének változásait követve és anticipálva.

Hart a vállalati környezetgazdálkodás három stratégiai képességét különíti el: (i) szennyezésmegelőzés; (ii) termékfelelősség; (iii) fenntartható fejlődés (id. mű, 992. o.) A szennyezésmegelőzés stratégiai képességének alapja a termelési folyamatok zöldítése vagy tisztábbá tétele; ez növelve az erőforrás-hatékonyságot (azaz csökkentve a hulladék és szennyezés formájában elpazarolt erőforrásokat) a termelési költségek csökkenéséhez és ebből adódóan versenyelőnyhöz vezet. A szennyezés megelőzésének elvét Hart a teljeskörű minőségmenedzsment logikájához hasonlítja, ami pedig a folyamatos javítás képességét, illetve az emberi erőforrás képzettségének, felkészültségének állandó növelését is magában foglalja.

A termékfelelősség stratégiai képessége ezzel szemben a terméktervezésben és -fejlesztésben rejlik. Környezeti szempontból tehát az olyan eszközök és szemlélet alkalmazásában, mint a környezeti életcikluselemzés, az ún. környezetért tervezés (*design for environment*), amihez mind szorosan kapcsolódik az értéklánc mentén fősorakozó érintettek, így a szállítók és a fogyasztók bevonása is. A versenyelőny forrása ezúttal termékdifferenciáláson és a jó vállalati hírnéven keresztül jelenik meg a vállalatnál.

A fenntartható fejlődés stratégiai képessége a szervezet fenntarthatóságáról kialakított víziójában, illetve abban a stratégiai szándékban (*strategic intent*) rejlik, amellyel nemcsak fenntartható technológiákat és termékeket tud elképzelni, hanem ehhez jelentős erőforrásokat mozgat meg (beruház), és új piacokat hoz létre számukra. A verseny és a versenyelőny szerzése itt a jövő piaciért folyik.

Hart [1997] kijelenti, hogy e modell fejlődésmodell, melyben ez utóbbi, a fenntartható fejlődésre irányuló vállalati stratégiák jelentik a valódi hosszútávú megoldást a környezeti problémákra. Hart ebben az írásban kifejtett nézetei radikálisnak (vagy éppen széleslátókörűnek) számítanak a vállalati zöldülés környezeti stratégiai irodalmában abban az értelemben, hogy politikai gazdaságtani fölvetésekbe ágyazza a vállalati környezeti stratégiákról szóló modelljét. Már cikke elején megjegyzi:

„A zöldülésen túl hatalmas kihívással nézünk szembe – és hatalmas lehetőség előtt állunk. A kihívás a

fenntartható globális gazdaság létrehozása: egy olyan gazdaságé, amelyet bolygónk képes végtelen időig fenntartani.” (id. mű, 67. o.)

S komolyan szembe néz azzal, hogy „a problémák gyökere (...) politikai és társadalmi, ami meghaladja bármely vállalat hatókörét és képességét.” (uo.) Ugyanakkor, s ezért szól mégis a vállalati stratégiákhoz:

„Csak a vállalatok rendelkeznek azokkal az erőforrásokkal, technológiákkal, azzal a globális hatókörrel és azzal a motivációval, amelyek a fenntarthatóság megvalósításához szükségesek.” (uo.)

Hart mindkét írásában arra is fölhívja a vállalatok figyelmét, hogy a fenntarthatóság mai tudásunk szerint azt is megköveteli, hogy az erre irányuló vállalati stratégiák a gazdag Északon akár a materiális fogyasztás csökkentését célozzák, áttolva a fogyasztás növekedését a szegény Dél javára. Ezek nyilvánvalóan politikai gazdaságtani és politikai ökológiai megfontolások. Mégis Hart írásait az különbözteti meg a vállalati zöldülést intézményi változásként leíró, elemző megközelítésektől, hogy semmit nem mond arról, milyen szélesebb intézményi változások szükségesek mindezen vállalati stratégiák realitássá válásához, s nem elemzi a jelenlegi intézményi berendezkedés ezt segítő vagy gátló elemeit, jellemzőit. Mindezért úgy tűnik föl, mintha úgy gondolná, a jelenlegi intézményi struktúrát kell csak föltölteni zöld értékeket valló szereplőkkel (vagyis elég a kognitív- és értékforradalom), illetve emellett a technológiákat kell környezetbarát irányban fejleszteni. A kép, amit vázol, mindent összevetve is statikus marad. Marad a választás; a megfelelő környezeti stratégia racionális kiválasztása a vállalatok részéről.

A hazai szakirodalomban először Kerekes Sándor és szerzőtársai dolgoztak ki a vállalati környezeti stratégiák tipologizálására modellt (Kerekes–Rondinelli–Vastag [1995]), mely – Steger és Roome modelljéhez hasonlóan – kiemelt szerepet biztosít a környezeti kockázat problémájának. A vállalati környezeti menedzsmenttel szemben különböznek az elvárások attól függően, hogy milyen profilú a vállalat, illetve milyen természeti és társadalmi környezetben működik. Ezért ha értékelni, minősíteni akarjuk a vállalati környezeti menedzsmentet akkor azt kell vizsgálnunk, hogy a vezetés mennyire képes kézben tartani a vállalat környezeti kockázatait. Adott vállalat környezeti kockázata egyrészt a vállalat tevékenységén (profilján) múlik, amit a

felhasznált anyagok, technológiák és humán erőforrások határoznak meg – ezt *endogén kockázat*nak nevezik. Másrészt a környezetet fenyegető veszély bekövetkezésének valószínűségét és a következmények súlyosságát az adott vállalaton kívüli tényezők, a külső környezet jellemzői határozzák meg – *exogén kockázat*; s ide olyan tényezők tartoznak, mint a vállalat földrajzi elhelyezkedése, a természeti környezet ökológiai jellemzői, a demográfiai viszonyok, az infrastruktúra, a helyi lakosság környezeti attitűdje stb.

A modell a vállalati tevékenység belső és külső kockázatainak nagysága szerint egyfelől eltérő szerepköröket határoz meg a vállalati környezetvédelmi funkció számára (a támogató, kiszolgáló gyári középvezetőtől a stratégiai pozícióban levő társasági felső vezetőig). Másfelől a vállalat „valamiképpen” aggregált környezeti kockázatai és a vállalat környezetvédelemmel összefüggő piaci lehetőségei alapján négyféle vállalati környezetvédelmi stratégiát különböztet meg:

- indifferens;
- defenzív;
- offenzív és
- innovatív.

Alacsony környezeti kockázatok és kis üzleti lehetőségek esetén a környezetvédelmi menedzsment a vállalat számára stratégiaileg indifferens. Ha a piaci lehetőségek elenyészőek, de a környezeti kockázatok nagyok, akkor a vállalat – helyes helyzetértékelés esetén – defenzív környezetvédelmi stratégiát folytat. Míg ha a környezeti kockázatok kisebbek, ám nagyok a piaci lehetőségek, akkor érdemes offenzív környezetvédelmi marketing és kommunikációs stratégiára építeni – ez Roome modelljében a vállalkozó szelleműek stratégiája volt. Ha a kockázatok és az üzleti lehetőségek is nagyok, akkor a vállalatnak innovatív környezetvédelmi stratégiára van szüksége – ez Roome stratégiai opciók modelljében a vezető újítókat takarta. (Kerekes–Kindler [1995], 35–45. o.)

Nemrégiben Csutora Mária dolgozta ki a Kerekes-féle modell tovább fejlesztésével a vállalati környezeti stratégiáknak egy olyan modelljét, amely empirikus tesztelése során a kiinduló modell ideáltipikus stratégiai kategóriáinak finomítására adott alkalmat (Csutora [1998]

és [1999]). Csutora modellje, bár előfeltevéseiben nem szakad el a kiinduló modelltől, azon kevés szakirodalombeli kísérlet közé tartozik, amely egyrészt a vállalati környezeti stratégiák empirikusan megalapozott modelljét igyekszik fölláítani, másrészt a különböző adottságú és ezért nehezen összehasonlítható vállalatok (pl. kis- és nagyvállalatok) környezeti teljesítményének és stratégiai orientációjának összemérésére törekszik.

Összefoglalásul, a környezeti stratégia fejlődésmodelljei a következő meghatározó jegyekkel bírnak:

- a környezeti stratégia megválasztása racionális döntés eredménye;
- a környezeti stratégiák alakulása fejlődési rendbe rakható, amiben a fenntartható fejlődés vállalati stratégiái jelentik a kívánatos célállapotot;
- a környezeti stratégia megválasztása kontextusfüggő, függ a szervezet belső képességeitől és a szélesebb értelemben vett külső környezetétől (a stratégiai eszköztár változó, semmiképp sem univerzális);
- a *win-win* szituációk megteremthetőek, még a legradikálisabb változtatások esetén is hosszú távon (például új piac teremtése);
- a változtatásokat a felső vezetés irányítja, a folyamatokról csak annyit tudunk, hogy azokban nekik széles értelemben vezető szerepet kell játszaniuk (*transformative leadership*);
- a változtatások túlléphetnek és túl is kell hogy lépjenek a fokozatos, lépésről lépésre zajló alkalmazkodáson, diszkontinuusak és radikálisak kell hogy legyenek a vezető környezeti stratégiák megvalósítása érdekében.

### ***II.1.3. Piaci és nem-piaci stratégiák***

A vállalati zöldülés környezeti stratégián alapuló értelmezéseinek harmadik csoportját magának a környezeti stratégiának a sajátos interpretálása különbözteti meg az előzőektől. Schot [1992] megfogalmazásában ez érzékletesen jelenik meg:

„[A] vállalati menedzsment környezetügyi vonatkozásai nem szűkíthetők le többé az üzleti gyakorlatra, azok a vállalatok társadalmi felelősségének természetes részei...” (35. o.)

A vállalati környezeti stratégia – Baron [1995] értelmében – integrált stratégia; vagyis egyszerre és egységesen kell kezelnie és tudomást vennie a szervezet piaci és nem-piaci helyzetéről. A vezetőknek, vállalati stratégiáknak nemcsak piaci, hanem ún. nem-piaci tényezők tekintetében is pozicionálniuk kell szervezetüket. A környezeti stratégia piaci vonatkozása a versenyelőny megszerzésére irányul, akár – a porteri értelemben vett – költségvető, akár termékdifferenciáló, akár valamilyen összpontosító stratégia követésével. A nem-piaci környezeti stratégia lényege az érintettekhez fűződő kapcsolatban lelhető föl.<sup>3</sup> E stratégia a szervezet átfogó társadalmi teljesítményének javítását célozza. A nem-piaci környezeti stratégia nyilvánvalóan arra a szervezeti mezőre igyekszik befolyást gyakorolni, amelyben a vállalat működik.

Schot [1992] nyolc multinacionális vegyipari vállalatnál végzett kvalitatív kutatásáról számol be. Ennek a szektornak a presztízsét és hitelességét nem csak az 1960-as évektől napirenden levő vegyianyag maradványok okozta egészségkárosodások és ökológiai problémák ásták alá. E szektor vállalataihoz fűződnek a legsúlyosabb ipari balesetek és katasztrófák is. A Union Carbide és Bophal, az Exxon Valdez vagy a Love Canal esetei talán a legismertebbek ezek közül. Emiatt – mint Schot felső vezetőkkel folytatott interjúi igazolták – e szektor vállalatai számára stratégiai kérdés a szakmai hitelesség és legfőképp a bizalomnak, a megbízhatóság képének visszaállítása a közvéleményben. A vállalatvezetők szerint súlyos monetáris árat (pl.

---

<sup>3</sup> A hazai szakirodalomban ilyen megközelítésűek Zsolnai [1992] és [1993] munkái. A *stakeholder*-elméletről magyarul lásd Radácsi [1997].

részvényárfolyamok esése, romló hitelfelvételi és biztosításpiari lehetőségek) kellene fizetniük minden arculatukon, jóhírükön esett sötét foltért.

A hatásos nem-piaci környezeti stratégia legfőbb eszköze a kommunikáció; kommunikáció a belső és külső érintettekkel. Ez pedig komolyan próbára teszi a szektor korábbi, intézményesült énképét (identitását), mely az objektív tudományra alapozottnak tekintette és tekinti a vegyipari cégeket, tevékenységüket. A környezeti problémák is elsősorban ennek megfelelően értelmezhetők a szektorbeli szereplők számára: a tudománynak kell kétséget kizáróan bizonyítania először, hogy valóban fennállnak és felszámolandóak. Nyilvánvaló ez a szakértő, a technokrata határozott álláspontja. Ezzel szemben látták és látják állni a laikus érintettek bizalmatlan hadát; akik ott is problémát érzékelnek, ahol a tudomány bizonytalan, s vagy nem lát problémát, vagy nem olyan súlyosat lát. Schot szerint is a kritikus kérdés az, vajon létrejön-e a párbeszéd (s így a bizalom megteremtésének valódi esélye) a két fél között, illetve bevonják-e a külső érintetteket az őket érintő vállalati környezetpolitikai döntéshozatali folyamatokba. E kutatásaiból ő azt a következtetést vonta le, hogy a vegyipari szektor e domináns nagyvállalatai (amelyeket tegyük hozzá a sikerrecept irodalom vezető környezeti cégekként állít elénk) még nem jutottak el a párbeszéd megkezdéséhez; kommunikációs stratégiájuk egyre több és több szakmai információ átadásával igyekeznek visszanyerni a köz bizalmát (id. mű, 36. o.). A bevonás radikálisabb, s így hitelesebb formái sem formálódtak még ki (id. mű, 37. o.).

Ugyanakkor a vegyipari szektorban határozottan kialakultak és erősödőben vannak a piaci környezeti stratégiák versenyelőnyt jelentő feltételei. Számos cég módosította már termékeinek egy részét elsődlegesen környezeti szempontok miatt; vagy fejlesztett ki hagyományos terméke mellé környezetbarát alternatívát; vagy vezetett be újrafelhasználási rendszereket, mechanizmusokat. A környezet ügyének fontossága belső szervezeti intézményekben is testet ölt már; és a beszállítókkal szembeni környezeti követelmények ugyancsak formalizálódnak. Schot vizsgálódásai szerint azonban e cégek kutatás-fejlesztési kultúrája még alig-alig integrálta a környezeti szempontokat (id. mű, 40. o.).

Schot maga is előáll a piaci környezeti stratégiák egy tipológiájával, mely a függő (elkerülő); a defenzív; az offenzív; az innovatív és a niche stratégiákat különbözteti meg. Értékelése szerint az általa vizsgált cégek legjobbjai is csak a defenzív stratégiából az offenzív felé tartó átmenetben járnak, s csak egy-egy jegyükben, de nem teljes stratégiájukban közelítik meg az innovatív piaci



környezeti stratégiát (id. mű, 42–43. o.).

Maxwell és szerzőtársai [1997] alaposabb vizsgálódásnak vetették alá a Volvo, a Polaroid és a Procter & Gamble környezeti stratégiáját és annak megvalósítását. Fő megállapításuk szerint e vállalatok úgy alakították ki környezeti stratégiájukat, hogy az konzisztens legyen tevékenységük jellegzetességeivel és külső környezetükkel, valamint meglévő piaci és nem-piaci stratégiáikkal (id. mű, 128. o.). Így a Volvo elsősorban nem-piaci érintettjeinek (a szabályozó hatóságnak, különböző lakossági csoportoknak) és fogyasztóinak növekvő nyomására cselekedett meghatározott irányokban: a jellemző svéd gyakorlattal összhangban kooperatív kapcsolatokra törekedett a környezeti hatóságokkal; és a zöldülést már meglévő szélesebb társadalmi felelősségét kifejező elkötelezettségének kiterjesztéseként kezelte. A teljes szervezetet átfogó kezdeményezései egyik csúcsaként nem csak valamennyi alkalmazottját, de beszállítóit és ügynökeit is átfogó (összesen 70 ezer embert érintő) környezeti képzési programot indított útjára (id. mű, 122. o.). A Polaroidot ért legfőbb környezeti támadások és elvárások a vállalat termelési hulladékai okozta problémákra irányultak, s ezért a cég környezeti stratégiája is az ún. tisztább termelés elérésére összpontosult. A Procter & Gamble környezeti stratégiájának külső meghatározója a fogyasztói piac zöldülése volt, s így a vállalat a termékei fogyasztás utáni hulladékká válásának útját kényszerült elsőrendű környezeti problémaként kezelni.

A szerzők szerint azonban a vizsgált cégek már meglévő belső szervezeti képességei ugyanolyan fontos befolyást gyakoroltak a zöldülés irányára, mint az előbb röviden vázolt külső feltételek (id. mű, 128–129. o.). A Volvo szervezeti kultúrájában élő társadalmi felelősség hagyománnyal egybecsengett a környezeti feladatok vállalása. S a Procter & Gamble-höz hasonló termék- és földrajzi divíziók szerinti szervezeti struktúrája az e szintekhez rendelt decentralizált környezeti megoldásokat és végrehajtást kívánta meg és segítette. A Procter & Gamble környezeti stratégiája és annak megvalósítása épített a cég márkamenedzsment hatását magán viselő szervezeti kultúrájára és a terméktervezési folyamataiban hagyományosan nagy szerepet játszó fogyasztói fókuszcsoportokra.

Ugyanakkor környezeti stratégiáik szervezeti képességeikhez igazítása nemcsak a belső végrehajtást segítette, hanem új külső konfliktusokat is eredményezett (id. mű, 129–130). A Volvo továbbra sem változtatott nagyméretű autók gyártása iránti elkötelezettségén, s legyenek

azok bármily üzemanyagtakarékosak, nem feleltek meg a zöld elvárásoknak (a Volvo termékstratégiája nem formálódott át radikálisan a környezeti igények hatására). A Polaroidnak és a Procter & Gamble-nek – bár környezeti lépéseikért elismerésben részesültek, talán éppen a megnőtt várakozások miatt is – nem várt konfliktusokkal kellett és kell szembenéznük termékstratégiájuk radikális megváltoztatásának híján (továbbra sem változott radikálisan termékeik eldobható civilizációhoz tartozó jellege).

A szerzők külön kiemelik annak hatalmas nehezségeit, amelyek a zöldülés érdekében elindított szervezeti strukturális változásokkal, változtatási kísérletekkel járnak (id. mű, 130–131. o.). A korábban inkább ún. puffer szerepet kapó vállalati környezeti intézményeket a fokozódó külső (és belső) környezeti elvárásoknak megfelelően, a proaktív szemlélet térnyerése érdekében átalakítani komoly szervezeti ellenállással, a kompetenciák és hatalmi struktúrák megbolygatásával jár. Ezért is igyekeznek e cégek a környezeti feladatoknak a már létező szervezeti képességekhez és szervezeti kultúrához kötésének irányába haladni. Ez azonban nyilván maga után vonja a változások radikalizmusának tompulását. S ahhoz is hozzájárul, hogy a fokozatosan egyre magasabbra emelt környezeti teljesítménycélokat egyre nehezebb lesz (az uralkodó kognitív és strukturális szervezeti paradigmán belül) megvalósítani, az egyre nagyobb és nagyobb erőforrásokat igényel, mely újabb, funkciók közötti belső konfliktusokhoz vezet. Ezért Maxwell és szerzőtársainak egyik végső megállapítása is az (132. o.), hogy e vállalatok egyre inkább szembesülnek azzal, hogy a környezeti elvárások teljes üzleti gyakorlatuk számára jelentenek kihívást, annak újragondolására készíteti őket. Ugyanakkor ez olyan hatalmas költségekkel jár (nemcsak pénzben kifejezve), hogy egyelőre inkább a lépésről lépésre változtatásokat részesítik előnyben.

Reinhardt [1998] részletesen elemzi a környezeti szempontú termékdifferenciálás stratégiáját. Ahhoz, hogy egy ilyen stratégia sikeres legyen három követelményt kell teljesítenie (id. mű, 47. o.): (i) meg kell teremtenie a módját, hogy a vevők hajlandóak legyenek fizetni a környezeti teljesítmény javulásáért; (ii) hiteles információkat kell szolgáltatnia a termék környezeti jellemzőiről; és (iii) az innovációnak nehezen utánozhatónak kell lennie. A szerző a Ciba és a Monsanto példáit – mint az ipari marketing eseteit – meggyőzően elemezve mutatja be (id. mű, 47–55. o.), hogy ha a termék segít az ipari vevőknek csökkenteni tevékenységük

környezeti kockázatait, s ez költségcsökkenéssel jár számukra, az első feltétel a sikerhez teljesül. E téren nyilván nagy szerepet kap a környezetpolitikai szabályozás befolyása a környezeti költségek alakulására. Az információk hitelességét a márkanév jelentősen erősítheti, ám a radikálisan új környezetbarát termékek ennek előnyét ritkán élvezhetik. Ráadásul a termék környezeti hitelét – mivel közjósághoz járul hozzá (a környezetminőséget javítja) – nemcsak a piacon, hanem a szélesebb társadalmi-politikai kontextusban (szabályozó hatóság, zöld nyomásgyakorló csoportok) kell megteremteni. Ahhoz, hogy az elsőként mozduló (*first mover*) előnyeit learathassa egy cég, a minimális feltétel a környezetbarát termék utánozhatóságának hiánya. Ha azonban az innovátor költségei jelentősen meghaladják riválisaiét, könnyen rákényszerülhet a termékdifferenciálás stratégiáját kiegészítve és azon túllépve a szabályozó környezet megváltoztatni (arra befolyást gyakorolni), például a releváns környezeti előírások szigorítása irányában, hogy költséghátrányát megszüntesse.

A fogyasztói marketing esetét elemezve a szerző a Patagonia és a Heinz cégeket használja példáiként (id. mű, 55–67. o.). Következtetése szerint a fogyasztói fizetési hajlandóság legerősebben akkor érvényesül, ha a környezeti javulás legalább egy része magánjósággként is megjelenik (például a növekedési hormonnal nem kezelt szarvasmarhák húsa vagy az organikus módszerekkel termesztett növények biztonságos és egészségesebb táplálékot jelentenek fogyasztóiknak). Ez azonban fogyasztói csoportonként különbözhet, s ezért fontossá válik a zöld termékdifferenciálás stratégiájának sikeréhez a fogyasztói piac szegmentálásának lehetősége is (a marketing nyelvén: a zöld termékdifferenciálás stratégiája horizontális, s nem vertikális). A Patagonia organikus alapanyagokból készített ruházati termékeinek példájával Reinhardt mellett is érvel, hogy ezek a környezetbarát termékek olyan ún. halo-effektussal jártak a cég többi termékét tekintve, ami a vállalat teljes termékportfóliója szintjén hatalmas gazdasági hasznokat eredményezett. Még jelentősebbnek látszik azonban az a tanulság, hogy a zöld termékdifferenciálás stratégiájának sikeréhez az is elengedhetetlen, hogy az összhangban legyen a vállalat fogyasztói felé küldött valamennyi üzenetével. Ahogy a szerző fogalmaz: – “...az összhang (*fit*) a környezeti termékdifferenciálás és a cég átfogó pozicionálása között kritikus probléma.” (id. mű, 66. o. – vö. a főt bemutatott, Maxwell és szerzőtársai tárgyalta P&G esettel!) A Patagonia nagyon sikeres stratégiájának lényege, hogy környezeti teljesítményével saját magáról a cégről (identitásáról) és a vállalat alapvető értékeiről kommunikált fogyasztóival,

sikeresen összekapcsolva a magánjavakat és a közjavakat a fogyasztók számára. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet alapján könnyű megfogalmaznunk, hogy ez az integrált környezeti stratégia összetettségénél fogva sokkal nehezebben utánozható a cég versenytársai számára, mint egy egyszerű termék újrapozicionálás környezeti jellemzők mentén. A Patagonia és néhány más cég esetében is a „zöld termék differenciálás természetes folyamánya a szervezeti kultúrának”; és „a környezeti pozicionálás az üzleti stratégia integráns része.” (id. mű, 67. o.)

Összefoglalva a piaci és nem-piaci környezeti stratégiákat megkülönböztető megközelítések meghatározó jegyeit:

- a környezeti stratégia megválasztása továbbra is racionális döntés kérdése (a belső és a külső kontextus stratégiai elemzése alapján);
- a környezeti stratégia lényege és sikerességének záloga piaci és nem-piaci vonatkozásainak integráltsága;
- a környezeti teljesítmény nem csupán piaci kérdés, hanem a vállalat társadalmi felelősségének kérdése is (a környezeti menedzsment nemcsak versenyképességi, hanem legitimációs probléma is);
- a vállalat számára ezért a környezet ügye szervezeti képességei és jellemzői közül elsőrendűen érinti a szervezet kultúráját és értékrendszerét;
- a környezet ügye megkívánta és kényszerítette szervezeti változások sok esetben radikálisabbnak tűnnek, mint amit jelenleg a vállalatok többsége képes és hajlandó megtenni érte;
- a szervezeti változások továbbra is föntről-lefelé levezényeltnek tűnnek föl, de mechanizmusaikról, dinamikájukról nem sokat tudunk meg, bár a változásokkal szembeni ellenállás, és ennek néhány szervezeti tényezője említésre kerül (összjátékuk azonban továbbra is homályban marad, így e leírások is tulajdonképpen statikusak).

## II.2. A VÁLLALATOK ZÖLDÜLÉSE MINT SZERVEZETI VÁLTOZÁS

A vállalatok zöldülésével foglalkozó szakirodalomban senki számára sem kétséges, hogy a zöldülés szervezeti változásokat jelent. A változó, azaz egyre fokozódó környezeti igényeket megfogalmazó külső környezethez történő alkalmazkodás szervezeti változásokat és változtatásokat indukál. A szervezet és környezet közötti megfelelés (*fit*) folyamatos biztosítása egyrészt a szervezetek túlélésének, másrészt a versenyelőny szerzésének alapvető kérdése. Abban azonban már nagy az eltérés az irodalomban, hogy tulajdonképpen mi is változik meg a szervezetekben a környezetügy hatására; milyen mértékű változásokról beszélhetünk; és ezek hogyan zajlanak le. Ismét keverednek a leíró és előíró megközelítések: egyes szerzők arról értekeznek milyen mértékű változásoknak kell lezajlaniuk, illetve ezeket hogyan irányíthatják a szervezet vezetői – a szakírók többsége itt radikális vagy transzformatív változtatásokat sürget a környezet ügye érdekében; mások viszont azt vizsgálják, ténylegesen milyen változások érhetők tetten a szervezetekben a zöldülés folyamán – az ő kérdésük inkább az, hogy ha fokozatos, lépésről lépésre történő (inkrementális) a változás, és nem radikális, akkor ennek mi lehet az oka. E leíró irányban vizsgálódók számára különösen problematikus lehet (bár ez alól az előírók sem bújhatnak teljesen ki) az egyes változások inkrementálisként vagy radikálisként értelmezése. Mikor állapíthatjuk meg biztonsággal azt, hogy a változások a meglévő kereteken belül zajlanak vagy éppen föl- és áttörték e kereteket?

Magunk részéről a szervezeti változások értelmezésében (a fogalmak tisztázásában) követjük, illetve a környezeti menedzsment erre vonatkozó szakirodalmának értékelésében támaszkodunk Gelei András kiváló tanulmányára (Gelei [1996]). További értelmezési pontokat jelöl ki számunkra a szervezeti változások és a stratégiai változások gazdag irodalmából Child–Smith [1987]; Pettigrew [1987]; Johnson [1990]; Gersick [1991]; Wilson [1992]; Greenwood–Hinings [1993] és [1996]; Hardy [1996]; Calori [1998]; Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari [1999]; Dobák [1999]; Ford [1999]; Taylor [1999].

A vállalatok zöldülését mint szervezeti változást leíró és elemző megközelítések két nagy csoportra oszthatók. Az egyikben a szervezeti változás folyamataira kerül a hangsúly (hogyan zajlik a zöldülés mint változás?), míg a másikban a szervezeti változás tartalmi összetevőire (mi

változik vagy minek kell megváltoznia a zöldüléssel?). A folyamat megközelítéseken belül az egyik csoportba azokat az értelmezéseket soroltuk, amelyek a stratégiai menedzsment folyamataira, azok megváltoztatására összpontosítanak. A másik csoport szerzői a szervezeti tanulás elméleteit hívják segítségül a vállalati zöldülés folyamatainak értelmezésére. A szervezeti változás tartalmi megközelítéseit is két részre osztottuk: egyikben a technológia megváltoztatásán mint a zöldülés lényegi elemén van a hangsúly; a másikban a szervezeti kultúra megváltozásán. Mint azonban elméletileg is nyilvánvaló (lásd Gelei [1996]), a folyamat és tartalom megközelítések összefüggenek és átfednek egymással, szétválasztásuk ezért a szakirodalom értelmezése és értékelése miatt szükséges, illetve a későbbi elméletépítésben állhat segítségünkre.

Mielőtt azonban az egyes csoportokat részletesen bemutatnánk, két olyan modellt kívánunk ismertetni, amelyek bizonyítják a folyamat és tartalmi megközelítések összefüggését. A vállalati zöldülés e két modelljét általános folyamatmodellnek tekintjük.

Shrivastava [1992] empirikus kutatásai eredményeként fogalmazta meg a vállalati zöldülés folyamatának modelljét. A környezet ügye olyan jelentős társadalmi, gazdasági és politikai erőt és változást jelent a vállalatok külső környezetében, amelyre azoknak valamilyen stratégiai választ kell adniuk. Ezt a választ nevezte a szerző „zöld önmegújításnak” (*self-greenewal*), ami a szervezet minden lényeges jellemzőjének megváltozását (zöldülését) kívánja; vagyis radikális (transzformatív) szervezeti változást. Ez a megújítás radikális abban az értelemben, hogy minden lényeges szervezeti jellemzőt érint (a vállalatfilozófiát, célokat, stratégiákat, termékvonalakat, termelési rendszereket, a szervezeti struktúrát és a menedzsment rendszereket, a szervezeti erőforrások elosztását csakúgy, mint az érintettekhez fűződő kapcsolatokat stb.), de fokozatos idő dimenziójában (id. mű, 12. o.).

Shrivastava a változások tartalmi dimenzióját néhány nagy környezeti terhelést okozó szektor (autóipar, vegyipar, gyorsétkeztetés, festék és zománcipar, olajipar), illetve annak egy-egy vezető amerikai vállalata tanulmányozásával vázolta föl (id. mű, 13–17. o.). Ezeknek a vállalatoknak a zöld átalakulása a szerző szerint a stratégiai lépések sorának egy mintáját rajzolják ki, aminek alapján leírható a zöldülés általános folyamatmodellje, bár nyilván annyiban leegyszerűsítve, amennyiben eltekint a lépések nem elkülöníthető és sokszor párhuzamosan zajló jellegétől (id. mű, 17. o.). A folyamatmodell a vállalati zöldülés következő lépéseit sorolja:

1. fenyegetés érzékelése a környezeti szabályozás és a közvélemény felől;
2. a vállalati célok újrafogalmazása, hogy tükrözze az újdonsült környezeti elkötelezettséget;
3. fokozatosan és ad hoc jelleggel környezeti programok elindítása;
4. a programok értékelése azok versenyelőnyt adó jellegének szempontjából;
5. a szervezeti rendszerek és eljárások kiterjesztése a környezeti programokra, ami a környezeti programok intézményesítéséhez vezet a szervezet struktúrájában, irányítási rendszereiben, eljárásaiban és kultúrájában.

A zöldülés szervezetátalakító folyamatát a külső fenyegetés indítja el, amire a fenyegetést észlelő vállalatok először ad hoc, inkrementális változtatásokkal reagálnak azért, hogy a legsürgetőbb és legkényesebb problémákat megoldják, aztán fokozatosan – ahogy egyre inkább integrálódik és intézményesül a környezet ügye a szervezet minden lényeges jellemzőjében – a zöldülés további szervezeti változásai egyre inkább belülről fakadnak, autonómak (szemben a heteronóm kezdettel), hogy legvégül a természeti környezet iránti etikai felelősség teljesen áthassa a szervezetet (id. mű, 18. o.).

Shrivastava modelljének meghatározó sajátossága, hogy szemben a zöldülés mint a környezeti stratégia megválasztása fent bemutatott értelmezéseivel, melyek racionális és tervezési megközelítésűek, a formális szervezeti rendszerekben bekövetkező változások a tevékenységekben, cselekedetekben bekövetkezett változásokat követik (Räsänen–Meriläinen–Lovio [1995], 11. o.). Nem egy előre megtervezett és kidolgozott stratégia levezényléséről van tehát szó, ahogy az előző előíró modellek többsége tárgyalta, hanem a környezeti stratégia kialakulásáról a zöldülés eleinte inkább bizonytalan és ad hoc jellegű, majd egyre integráltabb és tudatosabb folyamataiból.

A zöldülés másik általános folyamatmodelljét a zöldülés ugyancsak empirikusan vizsgált tartalmi elemeiből fogalmazták meg Gray és szerzőtársai (Gray–Walters–Bebbington–Thompson [1995]). Egész pontosan Laughlinnak általában a szervezeti változásokra – Jürgen Habermas makromodellje alapján – kidolgozott folyamatmodelljét fogalmazták újra empirikus kutatásuk

alapján, melyben elsősorban a vállalati számvitelnek (pénzügyi kimutatások rendszerének) és a pénzügyi szakembereknek a vállalati zöldülésben játszott szerepét vizsgálták.

Shrivastaváéhoz hasonlóan Laughlin modellje is abból indul ki, hogy a szervezeti változások elindulásához a külső környezet lökésére, ösztönzésére van szükség, mivel a szervezetek alapvető jellegzetessége az inercia; a *status quo* megőrzésére való törekvés. E modell elkülöníti az ún. morphostatikus és morphogenetikus, azaz első-fajú és másod-fajú szervezeti változásokat. Ezek alapján a szervezeti változások laughlini tipológiája a következő:

**2. táblázat** *A szervezeti változások Laughlin-féle tipológiája*

nincs változás	inercia
első-fajú változás	elutasítás
	reorientáció
másod-fajú változás	gyarmatosítás (kényszerítés)
	evolúció

Gray és szerzőtársai először a brit vállalatok körében végzett kérdőíves felméréseket összefoglalva megállapítják, hogy a legtöbb vállalat (a nagyvállalatok legalább 85 százaléka) elismeri a környezeti problémák jelentőségét és üzleti relevanciáját, és 60–70 százalékuk állítása szerint már tett ezek megoldása érdekében lépéseket. Ugyanakkor a brit kutatók úgy találták, hogy általánosságban nehéz különbséget tenni az inercia és az elutasítás vállalati stratégiái között (id. mű, 223. o.). A reorientáció stratégiáját követők zöldülésüket jellemzően közvetlen üzleti okokkal magyarázták, azaz a zöldülésük fő oka a szervezet túlélésének biztosítása volt (id. mű, 225. o.). Azok a vállalatok, amelyek stratégiai megközelítése a kényszerítés vagy az evolúció kategóriáival volt leírható (és a környezetileg tevékeny vállalatok többsége ide tartozott), azonban nem mutatták a másod-fajú szervezeti változások meggyőző jellegzetességeit, vagy ha ezek meg is jelentek, keveredtek az első-fajú változásokkal (id. mű, 226. o.). Ezért Gray és szerzőtársai kiegészítették a modellt az első-fajú kényszerítés és az első-fajú evolúció stratégiáival.

Az első-fajú kényszerítés környezeti stratégiájának jellemző indokai közvetett üzleti okok; alapvetően a fenyegettség érzés. Félelem a szabályozási eljárásoktól, a közvélemény bírálatától és támadásától, a balesetektől, valamint az alkalmazottak munkamoráljára gyakorolt negatív hatásoktól. Míg az első-fajú kényszerítés stratégiája nem jelez nagy változásokat a hagyományos



üzletmenetben, addig az első-fajú evolúció stratégiai átalakulásában már jelen vannak ilyen jelek. Itt már a zöldülés lényeges okaként emlegették a vállalatok a személyes vagy társadalmi okokat, mint például az azonosulást a helyi közösség érdekeivel, a vezetés és az alkalmazottak személyes elkötelezettségét, vagy azt, hogy a zöldülés a szervezeti kultúra természetes része s folyománya (id. mű, 227. o.). Két sokatmondó vállalatvezetői idézet átvéve a szerzőktől:

„A vezetés személyesen elkötelezett a környezeti ügyek iránt. Új gondolkodásmód kezd hódítani a vezetésben. Kezdik fölismerni, hogy az átlagos nem elég jó. A PR-unk fő eleme a zöldekkel folytatott *párbeszéd* növelése, a viták magasabbra szintre emelése és az, hogy befolyásoljuk a politikát és a közvéleményt.”

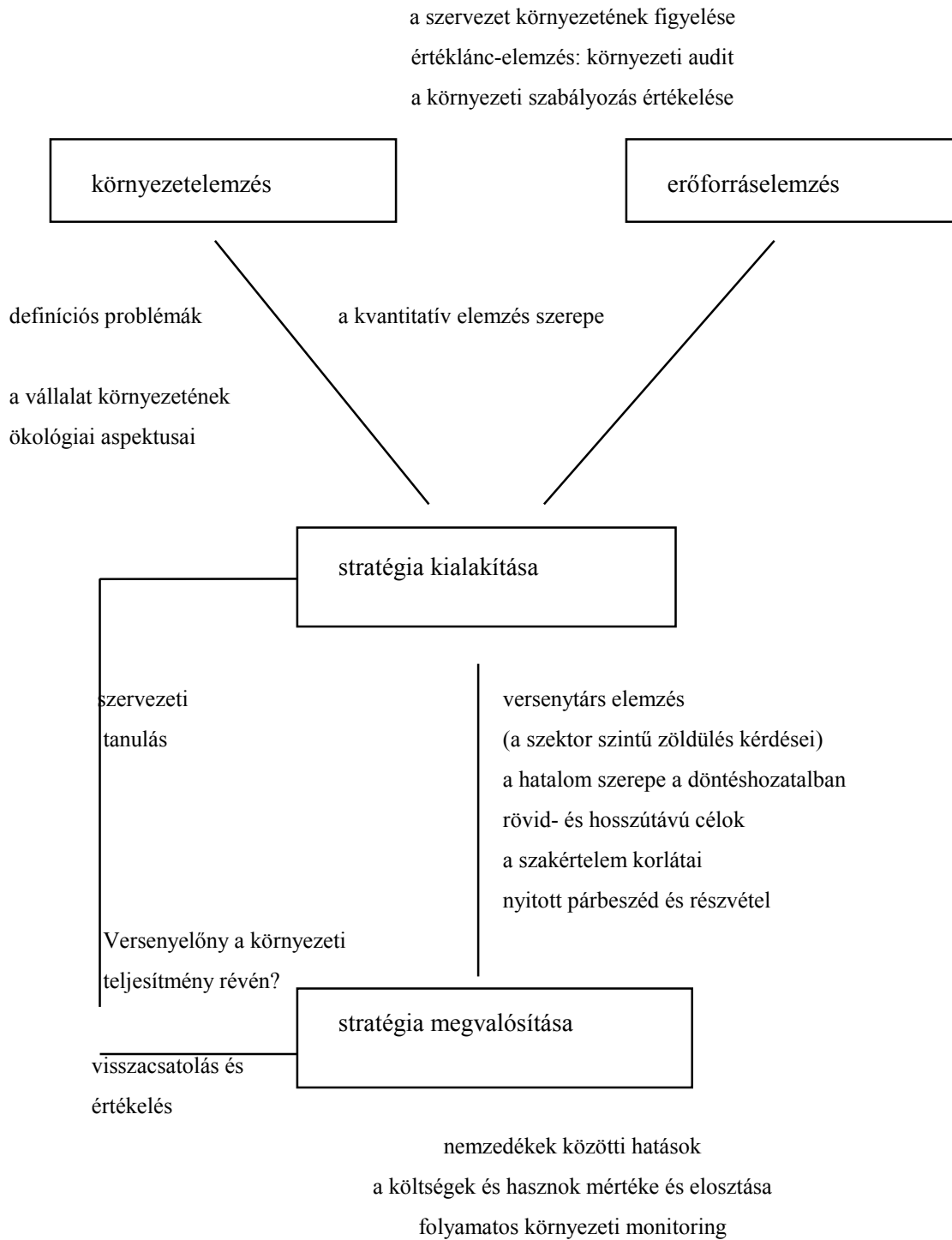
„Tudom, *nem vagyunk fenntarthatók* – de mi a fenét mondjak igazgatótársaimnak és a részvényeseinknek? Zárjuk be a boltot? Lehet, hogy ez lenne a *helyes* lépés, de azt maga is tudja, hogy ez lehetetlen!” (id. mű, 227. o. – kiemelések tőlem, P. Gy.)

E két idézet jellemezte vállalati zöldülést a természeti környezet szervezetbeli státusa különbözteti meg egymástól. A vállalat vagy szenvedő alanya volt civil szervezetek hosszan tartó környezetvédelmi kampányának, és/vagy kicsi, decentralizált vállalatról van szó, amelyik egy jól meghatározható helyi közösség része (uo.). Ezek a vállalatok eljutottak oda, hogy rákérdezzenek hagyományos üzleti gyakorlatukra; elkezdjék felülvizsgálni azt környezetvédelmi szempontok alapján. Gray és szerzőtársai csak esetükben vélik fölfedezni a másod-fajú szervezeti változások első jeleit.

### ***II.2.1. A zöldülés mint a stratégiai menedzsment megváltoztatása***

A vállalati zöldülés mint a stratégiai menedzsment megváltoztatása már Roome [1992] modelljében is megjelent, mint utaltunk rá. Bár itt a hangsúly még nem a stratégiai menedzsment átalakításán, hanem a környezetügynek a hagyományos stratégiai menedzsmentbe foglalásán volt. Smith [1992] azonban már nemcsak a stratégiai menedzsment szokásos modelljét írja föl (vö. Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari [1999], 53–56. o.), hanem annak tartalmi megváltoztatását is vázolja (Smith [1992], 3. o.):

3. ábra A stratégiai menedzsment folyamata



Az erőforráselemzés környezeti célja, hogy fölmérje az inputok (anyag és energia)

fölhasználásának hatékonyságát és környezetre gyakorolt hatását. Ebben Porter értéklánca fontos támpontot nyújt (lásd erről általában Chikán [1997], 159-160. o.). Smith szerint az értéklánc összekapcsolása a környezeti audittal rávilágít azokra a vállalati tevékenységekre, amelyek jelentősen hozzájárulnak ahhoz, amit ő a szervezet környezetpusztítási portfóliójának nevez. A vállalat termékei és szolgáltatásai értékének magukban kell foglalniuk a környezeti hatásokat is. Ez a zöldülő értéklánc-elemzés a vállalat versenyelőnyét jelentheti a környezetvédelem terén, hiszen ez nemcsak a marketingre ügyel, hanem az alapvető anyagi folyamatokra, azok menedzsmentjére is. Az erőforrások felhasználásának és a termelési hatékonyságnak a növelése jellemzően *win-win* stratégia.

A környezet- és erőforráselemzés után a stratégiai menedzsment a stratégiai kialakításának és végrehajtásának fázisait öleli föl. Smith itt olyan tényezők jelentőségét hangsúlyozza a zöldülés folyamatában, mint a technikai szakértelem korlátai a döntéshozatalban, a rövidtávú gondolkodás és a verseny természete a szektorban. A stratégiai menedzsment tartalmi zöldítése nem tekinthet el attól az ökológiai tényőtől, hogy számos környezetet szennyező tevékenység hatása késleltetett: csak hosszabb idő múlva érezteti és mutatja meg káros hatását a környezetre és az emberi egészségre. Emiatt és a hatások bizonytalansága, illetve potenciálisan irreverzibilis (visszafordíthatatlan) volta miatt a technokrata megközelítés korlátokba ütközik, azt ki kell egészítenie a nyitottabb, párbeszédre kész szervezeti kultúrának. Ezért a stratégiai menedzsment attól a kérdéstől sem tekinthet el, kiket és milyen mértékben érintenek a vállalat tevékenységéből fakadó előnyök és hátrányok. Ez viszont a stratégiai menedzsment folyamatának demokratizálását, azaz az érintettek széles körének bevonását is megkívánja. Smith szerint csak ezek után a radikális és átfogó tartalmi változások után remélhető egyáltalán, hogy a stratégiai menedzsment és általában a vállalat zöldülése valódi realitás, s nem pusztán retorika lesz.

Starik és szerzőtársai [1996] arra a kérdésre keresik a választ, miként lehet a stratégiai menedzsment folyamatának segítségével a környezeti szempontokat a vállalati politikákba és folyamatokba integrálni; hogyan lehet a környezeti stratégiát kialakítani. A folyamat három lépését különítik el, melynek lényegét az angol rövidítés, MOSAIC (*Mission, Objective, Strategic orientation, Action plan, Implementation, Controls*) jelzi. Az első lépés a környezeti szempontok relevanciájának fölmérése a vállalat küldetése, céljai, stratégiai pozíciója, stratégiai cselekvési

tervei, végrehajtási és ellenőrzési mechanizmusai szempontjából. A második lépés a vállalat és természeti környezete közötti kölcsönhatás jövőbeli ökológiai trendjeinek és előrejelzéseinek vizsgálata. A harmadik lépést az első kettő kombinációja adja, a tényleges tervezés és a végrehajtás megkezdése (id. mű, 15. o.).

A stratégia menedzsment zöldülésének első lépése tehát a környezeti elkötelezettség specifikálása a szervezet küldetés nyilatkozatában (mission statement). Ezután ki kell tűzni a mérhető környezeti célokat és alcélokat; ahol a mérhetőség a teljesítmény értékelhetősége miatt fontos. A stratégiai helyzet elemzése következik eztán. Itt a szerzők a következő tipológiát tárják elénk (id. mű, 17. o.):

**4. ábra A stratégiai helyzet tipológiája**

*Értéktéremelés megközelítése*

		előnyyszerzés	költségcsökkentés
<i>Hozzáállás a változáshoz</i>	proaktív	zöld termék innováció (radikális)	a szabályozást túlteljesítő szennyezésmegelőzés
	alkalmazkodó	zöld termékdifferenciálás (kisebb módosítás)	a teljesítésre összpontosító szennyezésmegelőzés

A vállalat környezeti stratégiai helyzete tehát attól függ, hogy miként akar értéket nyújtani környezettudatos fogyasztóinak, valamint hogy a változásokkal szemben milyen hozzáállást tanúsít. A következő lépésben, a cselekvési tervek kidolgozásában a szerzők a McKinsey ún. 7S szervezeti kiválóság megközelítését javasolják alkalmazni, azaz a képességek, struktúrák, rendszerek, stílus, érintettek stb. értékelését a tekintetben, hogy mennyire segítik elő vagy gátolják a szervezet környezeti céljainak megvalósítását. A végrehajtás környezeti programok, politikák, eljárások bevezetését és elindítását jelenti; míg az ellenőrzés a környezeti információs és megfigyelő rendszer kiépítését és működtetését követeli meg.

A stratégiai menedzsment fenti második lépése a környezetelemzéssel egyezik meg. Ebben az érintettek érdekeinek figyelembevétele és bevonása mellett a szerzők kiemelik a természet

szupra-érintettkénti kezelésének fontosságát. A harmadik lépés a stratégiai menedzsment dinamizmusát hivatott hangsúlyozni, azaz hogy a változó környezethez, változó környezetvédelmi igényekhez, illetve belső lehetőségekhez folyamatosan igazítani kell a MOSAIC elemeit.

### ***II.2.2. A zöldülés mint szervezeti tanulás***

A menedzsment szakirodalomban általában is a szervezeti tanulás problematikájának fölértékelődését tapasztalhatjuk, köszönhetően részben azoknak a technológiai változásoknak, amelyek olyan fogalmakat teremtettek, mint a „tudás munkásai” (*knowledge workers*), a „tudás-intenzív” cégek vagy a „tanuló vállalat” (*learning company*) stb. (vö. Blackler [1995]); illetve részben annak, hogy a szervezetek „alapvető képességének” (*core competence*) fogalma vált a versenyképességről (Prahalad–Hamel [1990]), a stratégiai menedzsmentről és a vállalatelmélet erőforrás-alapú megközelítéséről szóló irodalom egyik központi fogalmává (lásd Edmondson–Moingeon [1996]; Spender [1996a] és [1996b]). Ez nem hagyta érintetlenül a vállalatok zöldülésével foglalkozó irodalmat sem.

Chris Argyris szervezeti tanulásról alkotott kognitív pszichológiai koncepcióit előszeretettel alkalmazzák az üzleti szféra zöldülési folyamatának értelmezésére is (Argyris–Schön [1978]; Argyris [1992]; [1996]). Argyris Donald Schönnel közösen fejlesztette ki az egyhurkos és a kéthurkos tanulás modelljeit (*single-, double-loop learning*) (Argyris–Schön [1978]). Az egyhurkos tanulás „a szervezet belső és külső környezetében bekövetkezett változásokra adott válaszok, illetve a felmerülő hibák olyan korrigálási módját jelenti, amelynek célja, hogy fennmaradjanak, sőt megerősödjenek a meglévő szervezeti rendszer elemei” (Bakacsi [1996], 300. o.); míg a kéthurkos tanulásnál „a problémák megoldása a meglévő célok, normák, értékek, végső soron az alapul szolgáló szervezeti kognitív térkép megváltozásával zajlik” (uo.).

Post és Altman [1994] kidolgozták a vállalati zöldülés egy fejlődésmodelljét a „legtudatosabb” környezetvédelmi gyakorlatot folytató vállalatok körében készített esettanulmányaik alapján. A Post–Altman modell szerint idővel minden vállalat környezetvédelmi teljesítménye a „kiigazítás” stációjától (ahol még döntően a szabályozásnak való megfelelésre összpontosító követő magatartást tanúsítanak), az „alkalmazkodás-anticipálás”

állapotán át az „innováció” jellemezte hozzáállás állapotába jut el. A környezeti teljesítmény e fokozatos fejlődési modellje szerint az első stációt még az egyhurkos tanulás, a követő és inkrementális változás uralja; a másodikban már egyéni szinten megjelenik a kéthurkos tanulás jelensége, míg a harmadik stációban az egész szervezet rákérdez önmagára (küldetésére) és működési módjára, intézményesíti környezeti elkötelezettségét és „tanuló vállalattá” válik (id. mű, 70–71. o.).

A zöldülés a szervezeti változások irányításának feladatát rója a vállalatvezetőkre, amely a szerzők szerint a környezeti tanulási görbén való folyamatos előre haladást jelenti. A változásvezetés azonban jellemző akadályokkal találja magát szembe. Az akadályok két nagy csoportba sorolhatók: iparági szintű és szervezeti szintű akadályok. Az iparági szintű gátló tényezők közé tartozhatnak a tökeköltségek, a környezeti kockázatok társadalmi percepciója, a szabályozás, a műszaki tudás és ökológiai információk hiánya. Szervezeti szinten a következő akadályozó elemek merülhetnek föl: a személyzet attitűdje, a felső vezetés támogatásának, elkötelezettségének hiánya, kommunikációs problémák, a múlt szervezeti öröksége (bevett, megszokott gyakorlatok, eljárások, rutinok, feltevések az üzlet lényegét illetően). A változásvezetők feladata ezen általános és egyedi akadályok elhárítása a zöldülés útjából, ami az akadályok sajátos kombinációiból adódóan néhol akár leküzdhetetlen problémát is jelenthet (ahol mind az iparági kontextus nagyon kedvezőtlen, mind a szervezeti ellenállás a zöld változásokkal szemben nagy); míg máshol viszonylag gördülékenyebben végbemehet (ahol ezek kombinációja kedvezőbbben alakul) (lásd id. mű, 67–69. o.).

A szerzők esettanulmányaik alapján megfogalmazzák a sikeres vállalati zöldülés (pontosabban zöldítés – azaz irányított zöldülés) hat alapkérdését:

- a szervezeti zöldülés új szervezeti kultúra kialakítását jelenti (az üzleti gyakorlat alapvető feltevéseit érinti);
- a kinyilvánított környezeti értékeknek egybe kell csengeniük a tényleges teljesítménnyel;
- stratégiai döntéseket kell hozni arról, hogy a szervezeti erőforrásokat mely környezeti problémák megoldására fordítják (a külső és belső elvárások eltérése különös nehézségeket teremthet);
- az üzleti egységek vezetőinek és a környezeti munkatársaknak a megközelítését közös

nevezőre kell hozni (ebben a változás bajnokainak különös szerep jut);

- a zöldülést a szervezet alapvető értékeihez kell kapcsolni, stratégiájába explicite bele kell foglalni;
- a zöldülés sikere a környezeti szempontnak a szervezet valamennyi funcionális területére történő integrálását és intézményesítését kívánja meg (id. mű, 77–78. o.).

Mindazonáltal olybá tűnik, hogy a vállalatok zöldülésének jó néhány, sokat idézett sikertörténete inkább az egyhurkos tanulás folyamatával jellemezhető, és az nemigen jelentette az alapvető szervezeti tevékenységek radikálisabb, ökológiai szempontú újraértékelését – legalábbis egyelőre. Vessünk egy pillantást a McDonald's és az *Environmental Defense Fund (EDF)* nevű civil környezetvédelmi szervezet együttműködésének történetére (Prince–Denison [1992])! 1990-ben az EDF és a McDonald's közös projektet indított útjára a vállalat szilárd hulladékainak csökkentése érdekében. Közös erőfeszítéseik szervezetfejlesztési eredményeként bevezettek egy egész vállalatra kiterjedő környezeti politikát, amelynek középpontjában a hulladékkibocsátás mennyiségének csökkentése állt a szervezet valamennyi szintjére vonatkozóan. Ennek keretében összesen 42 programkezdeményezés történt a hulladékok keletkezési forrásnál történő csökkentésétől az újrahasználaton át a komposztálásig. A hulladékcsökkentési erőfeszítések eredményeként 1991 és 1992 között a McDonald's 8500 éttermében több mint 80 százalékkal csökkent a hulladékok kibocsátása.

Teljesen nyilvánvaló, hogy a McDonald's fontos lépést tett a hulladékcsökkentésnek a vállalati standard eljárásokba és a mindennapi üzleti gyakorlatba integrálása terén. Prince és Denison egyenesen úgy állítják be a cégnél végbement változásokat, mintha új környezeti etikát intézményesítettek volna. Állításuk azonban nem tűnik megalapozottnak. Elfogadhatóbbnak látszik a McDonald's-ot olyan szervezetnek titulálni, amelyik a fokozódó külső nyomást tapasztalva (a McDonald's esetében ezek a környezettudatos fogyasztók voltak) rájött, hogy válaszkészségének bizonyítása nem igényel alapvető változásokat alaptevékenységeiben. Miközben a McDonald's lépésének hatására – hisz iparágában vezető cégnek számít – talán versenytársainál is számolhatunk valamilyen tudatosságnövekedéssel a hulladékprobléma terén, nyilvánvaló, hogy ez a változási folyamat nem kérdezett rá a gyorsétterem-üzletág meglévő, iparági szintű „kognitív receptjére” (értelmezési keretére). Más szóval, míg a McDonald's

*arculata* ökológiai szempontból kedvezően változhatott meg, addig *identitása* (Dutton–Dukerich [1991]) változatlan maradt.<sup>4</sup>

Nagyon félrevezető lenne azonban, ha az elemzésben megállnánk ezen a ponton. Van ugyanis néhány igen figyelemre méltó aspektusa a McDonald's-esetnek. Ha beszélhetünk e cégnél a zöldebbé válás megtanulásáról, akkor sem jelenthetnénk ki, hogy ez az egyszerű egyhurkos, belső „kiaknázás” jellegű tanulási folyamat esete. Hiszen a folyamatban részt vett és együttműködött egy külső, környezetvédő civilszervezet is. Nem érthetjük meg igazán a környezeti menedzsment szervezeti paradigmáinak változását anélkül, hogy figyelembe ne vennénk az olyan kontextuális vagy szituációfüggő tényezőket, mint a különböző érintettek lehetséges szerepei, a vezetők percepciója és attitűdje, a szűkebb és a tágabb gazdasági és társadalmi környezet hatásai (lásd többek között Halme [1996]; Neale [1997]). Miként Neale is érvel: a tanulás képessége önmagában nem elegendő ahhoz, hogy egy szervezet ökológiailag fenntarthatóbbá váljon.

„A befelé forduló szervezeti tanulás... eredményezhet környezeti innovációt, ám a »csoportgondolkodás« [*groupthink*] veszélye igen nagy, és azokat az alternatívákat, amelyek más szervezetekkel való együttműködést kívánának meg vagy *érzékenyek lennének az átfogóbb problémákra*, könnyen elvethetik.” (Neale [1997], 95. o. – kiemelés tőlem, P. Gy.)

Neale érveit a Shell *Brent Spar* fűrótoronyának esetével illusztrálja (id. mű).<sup>5</sup> A Shell UK védekező rutinjai – azaz érzéketlensége a tisztán technológiai és mérnöki megfontolásokon, illetve az Egyesült Királyság környezetvédelmi előírásain túli szempontok figyelembevételére – a Shell-csoportnak jelentékeny pénzügyi veszteséget okoztak. A Shell-esetnél a kéthurkos tanulás folyamatának beindulásában azok a politikai folyamatok játszották a döntő és támogató szerepet, amelyek a környezetvédő szervezetek, a fogyasztói bojkott és a szakmabeliek nyomásában jelentek meg.

---

<sup>4</sup> Ezt a következtetést erősíti meg Livesey [1999] elemzése, mely elsősorban a két szervezet „diszkurzív csatáján” keresztül figyeli meg azt, hogyan igyekezett stratégiaileg formálni a két szervezet a köztük létrejött együttműködést, és hogyan hatottak vissza a két szervezetre együttműködésük történetének egyes lépései, eseményei, kialakított struktúrái.

<sup>5</sup> A történet igen nevezetes eset a vállalati környezetvédelemben. A Shell 1995-ben – az összes brit hatósági engedély birtokában – a *Brent Spar* nevű, használaton kívül helyezett mélytengeri olajfűrótoronyának elsüllyesztésére készült az Északi-tengeren. A Greenpeace azonban hatalmas kampányt indított az akció leállítására érdekében. A Shell végül



Két fontos következtetést már itt érdemes kiemelni. Egyrészt azt, hogy a szervezeti tanulás nem egy-egy szervezet kizárólagos belső ügye, hanem a szélesebb intézményi környezet kérdése is egyben (ezt majd a zöldülés mint intézményi változás fejezetben láthatjuk bővebben). Másrészt a tanulás képessége megkívánja a szervezeti tanulás elméletéből jól ismert védekező mechanizmusok figyelembevételét, végsősoron leküzdését, illetve az ún. *unlearning* képességét és szervezeti eljárásait, biztosítékait.

Argyris kutatásai és vállalati tanácsadóként szerzett tapasztalatai bizonyították a kéthurkos tanulás előtt tornyosuló hatalmas akadályokat: egyenként rendszerint védekező alapállást foglalunk el és ekként is érvelünk, amikor a cselekedeteink kiindulópontjául szolgáló elvekre kérdeznék rá. Egyrészt egy a cselekedeteink indoklásaként vallott elmélettel (*espoused theory*) rendelkezünk, amely azonban többnyire lényegesen eltér attól a hallgatólagos, a gyakorlatban követett (*theory-in-use*) elmélettől, amely végső soron a szervezeti és a társadalmi kultúrában gyökerezik, illetve azáltal támogatott. A legtöbb esetben pedig követett gyakorlatunk kritikai vizsgálatlansága hiúsítja meg a kéthurkos tanulás lehetőségét (Argyris–Schön [1978]; lásd még Bakacsi [1996]). Rosszabb esetben mindez az egyének úgynevezett „alkalmatlan alkalmassághoz” (*skilled incompetence*) vezet: a gyorsan változó üzleti világban a bevált gyakorlati tudást, azaz a rutinmegoldásokat alkalmazva áll elő a nem kívánt (inkompetens) végeredmény (Argyris [1996]). Emiatt a szervezeteket könnyen védekező rutinok béníthatják meg (Edmondson [1996]).

Azért, hogy elkerülhessük a védekező rutinok béklyóját és a régi módszerek és megoldások kiaknázásának hosszabb távon önpusztító jellegét, a korábban megszerzett és rögzült tudás megkérdőjelezésére, „zárójelbe tételére”, a szervezeti rutinokból történő „kiolvasztására”, elfelejtésére (*unlearning*) lehet szüksége az egyének, a szervezetnek s a szektornak egyaránt.

„A tudás növekszik, de a valóság változásával el is avul. A megértés egyaránt szükségessé teszi új tudás elsajátítását és az avított, félrevezető tudás eldobását. A régi e félretétele (azaz az *unlearning* folyamata) legalább olyan fontos része a megértésnek, mint az új tudás megszerzése. Úgy tűnik azonban, hogy ennek lassúsága sok szervezet leggyengébb pontját képezi.” (Hedberg [1981], 3. o. – idézi Dodgson [1993], 385–386. o.)

---

kénytelen volt meghátrálni az európai közvélemény jelentős részének nyomása miatt.

A tanuláshoz tehát megvannak a maga csapdái. Ha az időben és térben közeli tapasztalatok hatásossága elhomályosítja az időben és térben távoli tanulási lehetőségeket, akkor csökken a szervezet motiváltsága és képessége a radikálisan új technológiákkal és paradigmákkal való kísérletezésre (Levinthal–March [1993]). A szervezet rendszerint a rövid távot, a térben közeli eseményeket és korábbi sikeres akcióit helyezi előtérbe a tanulás során, s így könnyen a „kompetencia csapdjába” kerülhet (*competency traps* – Levitt–March [1988], 322–323. o.). Ráadásul a szervezeti tapasztalatok értelmezése természeténél fogva politikai folyamat, azaz a tapasztalatok szervezeti rutinokba kódolása<sup>6</sup> nemcsak a képességek, hanem a szervezet politikai viszonyainak intézményesítését is jelenti. Ez pedig további rugalmatlansághoz és a szervezet tanulásra való képtelenségéhez vezethet (Levinthal–March [1993]).

Vickers és Cordey-Hayes [1999] tizenhárom feldolgozóipari cég körében végzett empirikus kutatást az ún. tisztább termelési technológiák alkalmazásáról, terjedéséről. E technológiák bevezetésének, azaz a zöldülésnek az irányába ható négy domináns ösztönzőt különíttek el: a szabályozás; a környezettudatos fogyasztók; a technológiai hatékonyság és minőségi szempontok; valamint a szervezeti értékek. Ennek megfelelően beszélnek szabályozás-vezérelt, marketing-vezérelt, minőség- és hatékonyság-vezérelt, valamint érték-vezérelt tanulásról a tisztább technológiákkal összefüggésben.

A vállalat és a szabályozó hatóság közötti interakciók és az ezek során szerzett tapasztalatok fontos forrásai lehetnek, illetve befolyásolhatják azokat a szervezeti rutinokat, amelyek meghatározzák a szervezeti magatartást és tanulást. March szervezeti tanulás kutatásaiból láttuk, hogy a szervezeti rutinok a múltbeli cselekedetek interpretációin alapulnak inkább, s nem a jövő

---

<sup>6</sup> James March kutatásai a szervezet szintjére összpontosulnak, elsősorban leíró céllal (Levitt–March [1988]; March [1991]; Levinthal–March [1993]). A szervezeti tanulás marchi értelmezése magatartástudományi elkötelezettségű. A szervezeti magatartás alapját a szervezeti rutinok (szervezeti formák, szabályok, eljárások, stratégiák, normák, meggyőződések stb.) jelentik, amelyek elsősorban a múltbeli akciók értelmezéseiből, s nem a jövő elképzelésén alapulnak. A szervezetek tehát a történetük során tapasztaltakat szervezeti rutinokba kódolják, amelyek – ily módon függetlenül a múltbeli tapasztalás konkrét alanyától – továbbadhatók a szervezet későbbi tagjainak. E rutinok irányítják a szervezet tagjainak és a szervezetnek a magatartását (Levitt–March [1988]). A szervezeti tanulás egy olyan alkalmazkodási folyamat, amelynek alapvetően két formája van: a régi bizonyosságok, bevált módszerek „kiaknázása” (*exploitation*), illetve az új lehetőségek „felfedezése” (*exploration*). „A kiaknázás lényege – írja March – a már meglévő szervezeti képességek, technológiák és paradigmák finomítása és kibontakoztatása. Megtérülése időben közeli és előre jelezhető biztos jövedelem. A felfedezés lényege az új alternatívákkal való kísérletezés. Megtérülése bizonytalan, távoli és gyakran negatív.” (March [1991], 85. o.) A tanulási folyamatok jellemzően inkább a kiaknázásra épülnek a felfedezéssel szemben; ez azonban hosszú távon önpusztító hatású lehet. Az egyensúly fenntartása a tanulási folyamatok e két formája között a szervezet túlélésének alapkérdése.

anticipálásán. Ezért adott esetben a vállalat tapasztalata a szabályozó hatósággal szerzett interakciókban, meghatározó lehet a zöldülés útjára, folyamatára – ez az interakciókon keresztüli tanulás (*learning by interacting*) a szerzők terminusában. Nyilván fontos jellemzők e tekintetben a szabályozás hatóköre, az interakciók gyakorisága, a kapcsolat milyensége (id. mű, 80. o.).

A marketing-vezérelt tanulás a környezet ügyét lehetőségként fölfogó vállalatok előtt áll nyitva. A marketing segítheti a vállalat zöldülését a cég környezeti erősségei, illetve gyengeségei lehetséges piaci következményeinek fölmérésével; az új zöld termékek és szolgáltatások piaci lehetőségeinek elemzésével; kommunikációs képességeinek kamatoztatásával és a szervezet és külső környezete közötti közvetítő szerep betöltésével (*boundary spanning*) (id. mű, 83. o.). A marketing-vezérelte szervezeti tanulás radikalizmusa azonban nyilvánvalóan kérdéses, hiszen ez a zöldülés tekintetében a fogyasztás mértékének, a mérték csökkentésének kérdését is fölveti, ami a marketing szellemével (eladásösztönzés értelmében) ellenkezik.

A minőség- és hatékonyság-vezérelte tanulás az ún. karcsú termelés (*lean production*), az éppen időben termelés és a teljes körű minőségmenedzsment logikájához és módszereihez kapcsolódik. Sok vállalat és szakíró is a minőség szellemében és nyelvén közelíti meg a szennyezési problémákat (maga Porter is hatékonyságvesztésként, erőforráspazarlásként értékeli és értelmezi a szennyezéseket – lásd Porter–van der Linde [1995a] és [1995b]). Innen például a teljes körű környezeti menedzsment szlogenje (*TQEM*). Az alkalmazottak bevonása, fölhatalmazása, melyet e menedzsment-filozófiák hitdetnek valóban nagy környezeti teljesítményjavulással járhat. Ám – mint a szerzők hangsúlyozzák (Vickers–Cordey-Hayes [1999], 85. o.) – a gyakorlati tapasztalatai e technikák alkalmazásának nem igazolják a velük szemben támasztott nagy reményeket (sok esetben a vezetői feladatok újrastrukturálása mellett a vezetői kontroll növekedését eredményezték, s nem az alkalmazottak autonómiájának növekedését, sőt még a munkahelyi egészség és biztonság romlásához is vezettek némely esetben). Környezeti szempontból az is lényeges, hogy e technikák nem kérdeznak rá magukra a termékekre és eljárásokra, azok javítására, hatékonyabbá tételére törekednek csupán – ami nyilván megint a változások, a zöldülés radikalizmusát kérdőjelezi meg.

Az érték-vezérelte tanulás Gray és szerzőtársai [1995] megállapításához kapcsolható, mely – mint fent láttuk – kiemelte, hogy a másod-fajú szervezeti változások csírái leginkább ott jelentek meg, s találtak táptalajra az általuk vizsgált vállalatokban, ahol a környezeti ügyeket a személyes

vezetői (alkalmazotti) és a szervezet társadalmi felelőssége kérdéseként fogalmazták meg. Az érték-vezérelte tanulás nagy kérdése lehet a kulturális változás irányításának lehetségsége, és még inkább kívánatossága (újabb vezetői tudatkontroll?). Adott lehet azonban – a kontextustól függően – a lentől-felfelé elinduló zöldülő változások lehetősége is: a szervezeti zöldülés bajnoka nem feltétlen a felső vezetőkől kerül ki, mint azt az idevonatkozó kutatások mutatják (lásd többek között Drumwright [1994]).

Vickers és Cordey-Hayes nem győzik hangsúlyozni, hogy a tanulási hatások a kereslet és a kínálat oldalán egyaránt fontos tényezői a vállalati zöldülésnek (id. mű, 77. o.). A tanulási hatások négy típusát különböztetik meg: (i) a tetteken keresztül tanulást, amikor például a termelési eljárások és technológiák alkalmazása során főlhalmozódott tapasztalatokat hasznosítják a zöldítés érdekében (*learning by doing*); (ii) az interakciókon keresztüli tanulást, amikor például a beszállítókkal együttműködve oldanak meg környezeti problémákat, vagy éppen a hatóság tájékozott közreműködésével; (iii) a használaton keresztüli tanulást, amely a fogyasztók tapasztalatait hasznosítja; és a (iv) reflexív tanulást, amely a szervezet intézményesített tanulási képessége. Ezek közül az interakciók szerepét emelik ki a vállalati zöldülésben, amit azzal is alátámasztanak, hogy vázolják az egyéni, csoportos és szervezeti tanulás egymásba fonódottságát, oda-vissza hatását.

A tanulás e formáinak a hangsúlyozásával, de elsősorban is a *learning by doing* és a *learning by interacting* kiemelésével a szerzőpáros túllép a korábban ismertetett tanuláselméleteken (Argyris, March), és a szervezeti tanulás más irányzataihoz kapcsolódik. E kutatások és kutatók a tanulás társas (közösségi) jellegét és a munkától, tettektől, cselekvésektől való elszakíthatatlanságát hangsúlyozzák. Olyan kutatók tartoznak ide, mint Nonaka, akinek kutatásai a tudásteremtés folyamataira és módjaira irányultak (Nonaka [1991], [1994]). A hallgatólagos tudás (szemben az explicit tudással) tevékenysége, amiben a *közös* tapasztalat játssza a döntő szerepet (Nonaka [1994], 16–19. o.). Tsoukas találó szavaival:

„A hallgatólagos tudás valamennyi tudás szükségszerű eleme... Az egyéni tudást csakis a szóban forgó egyén *társadalmi* gyakorlatban való részvétele teszi lehetővé...” (Tsoukas [1996], 14. o. – kiemelés az eredetiben).

*A tanulást a tevékenység és a gyakorlat elszakíthatatlan részeként kell eszerint értelmeznünk*

(Lave [1993]; Tsoukas [1996]). Ide kapcsolódnak Spender kutatásai is, melyek hangsúlyozzák, hogy az egyén hallgatóságos tudása kollektív/közösségi identitásához kötődik, s ez annál is fontosabb a szervezet számára, mert egyéni tagja addig nem lehet igazán hasznára, amíg nem „szocializálódott” a szervezetbe, elsajátítva azt a kollektív tudást, „ahogyan a dolgokat arrafelé csinálják” vagy ahogyan a „valóságot társadalmilag fölépítik” (Spender [1996a], 54. o.). *Scribner* és társai antropológiai kutatásaira hivatkozva Spender ([1996b], 59. o.) megállapítja, hogy a probléma tudása nem választható el a probléma kontextusának ismeretétől; mivel pedig a kontextus mindig társadalmi (társas), a tudás a „gyakorlat közösségéből” (*communities-of-practice* – Brown–Duguid [1991]) sem szakítható ki. Így azonban – *Vigotsky* cselekvéseméletével összhangban – a gyakorlati tudás sokkal inkább a társadalomhoz vagy a közösséghez köthető, mintsem az egyénhez (Spender [1996b]).

*A tanulás tehát a társadalmi gyakorlatban közösségleg fölépített megértés.* A tanulás tehát a társadalmi/közösségi gyakorlat egy dimenziójaként jelenik meg, térben és időben szituált, adott kontextushoz kötött, társadalmilag fölépített és folyamatosan változó (s ezért időleges), adott nyelvhez és a tudást közvetítő technológiához, illetve a tevékenységek tárgyához kötött, valamint hatalmi viszonyokkal és értékekkel átitatott (Blackler [1995]). Ha a tanulást ily módon fogjuk fel, akkor ez azt jelenti, hogy a szervezet egyfajta szociokulturális gyakorlat; a tevékenységek (cselekedetek) és a struktúrák (társadalmi, technikai, gazdasági, politikai elemek) dinamikus hatnak egymásra és kölcsönösen határozzák meg egymást. Ez a folyamat azonban alig-alig determinált, sokkal inkább *emergens* jellegű. De ez a gondolatsor már a zöldülés mint intézményi változás megközelítésébe vezetett át bennünket, s előbb még a zöldülés mint szervezeti változás tartalom megközelítéseit is meg kell ismernünk.

### ***II.2.3. A zöldülés mint technológiai változás***

A zöldülés mint szervezeti változás tartalom megközelítéseinek egyike a technológiára teszi a hangsúlyt. A vállalatok zöldülése a technológiai változás folyamataként írható le és értelmezhető. Shrivastava [1995b] vállalati példák elemzésére építve öt környezettechnológiai stratégiát különböztet meg: a szétszerelés érdekében történő tervezést, ahol az anyagok újrahasznosításának követelményét beépítve tervezik a termékeket és a termelési eljárásokat

(*design for disassembly*); a környezetért termelést (*manufacturing for the environment*), ahol a teljes termelési rendszer tervezését meghatározzák a környezeti szempontok, egyfajta „ökológiai gyár” koncepció jegyében; a teljes körű környezeti menedzsment; az ún. ipari ökológia rendszerei (erről mindjárt bővebben is szólunk); és a technológiaértékelés elemzési eszköze, mely a technológiák környezeti hatásainak fölmérésére és megértésére hivatott. E környezeti technológiák kifejlesztése és alkalmazása – Shrivastava szerint – a globális versenyben is előnyhöz juttathatják a vállalatokat.

Florida [1996] nagyobb vállalati mintán elvégzett elemzései azt mutatták, hogy a környezeti szempontból élenjáró amerikai cégek a zöld technológiák csomagjait alkalmazzák, technológiafejlesztési és korszerűsítési erőfeszítéseikbe integráltan jelennek meg a környezeti szempontok, technikák és technológiák.

Talán a legígéretesebbnek és legradikálisabbnak tűnő technológiai megközelítése az ökológiai problémáknak az ún. ipari ökológia (lásd Richards–Allenby–Frost [1994], Erkman [1997]). Az ipari ökológia megközelítése alatt egyelőre még nem kristályosodott ki egy egységes elméleti konstrukció, de alapkoncepciója viszonylag könnyen megragadható. Eszerint az ipari rendszereknek nem a ma uralkodó lineáris termelési rendszereknek kell a jövőben lenniük, hanem olyan ciklikus rendszereknek, amelyek a természeti ökoszisztémák mechanizmusait modellezik, utánozzák. Az ún. csővégi környezetvédelemről nemcsak hogy a szennyezésmegelőzés felé kell elmozdulni, hanem egy holisztikus megközelítés felé is. Ebben a fő elvek a következők:

- (i) az ipari folyamatok metabolizmusának (lásd Ayres [1994]) javítása (az anyag- és energiaátáramlás hatékonyságának fokozása);
- (ii) az áramlások körének bezárását jelentő ipari gyakorlat elterjesztése (ne legyen hulladék, hasznosítatlan anyag);
- (iii) az ipari output dematerializációja;
- (iv) az energiafelhasználás racionalizálása a teljes ipari rendszeren belül;
- (v) a természeti ökoszisztémák terherbíró képességéhez igazított ipari input-output rendszerek;
- (vi) az iparpolitikának, gazdaságpolitikának az ipari rendszerek hosszútávú fejlődéséhez igazítása;

(vii) az ipari kooperációt és koordinációt segítő intézményi struktúrák, kommunikációs kapcsolatok létrehozása (O'Rourke–Connelly–Koshland [1997/98]).

Az ipari ökológia híveinek standard példájává vált a dániai Kalundborg ipari szimbiózisa. Itt vállalatok egy csoportja kapcsolódik úgy össze, hogy egymás hulladékát igyekeznek hasznosítani. A rendszer középpontjában a széntüzelésű Asnaes erőmű áll. Hőhulladékát eladja egy enzimüzemnek, egy olajfinomítónak, egy halásztelepnek és a városnak. Hamuhulladékát egy cementgyár hasznosítja, és magas kéntartalmú gázkibocsátása egy vegyi cégnél hasznosul. A kéményeiből kinyert, mészből gazdag hamut egy burkolólap üzem és egy cementgyár használja föl. Az olajfinomító viszonzásul kezelt használtvízzel látja el az erőművet hűtővíz-igényét kielégítendő, és kéntelenített földgázt is elad az erőműnek fűtőanyagként. A helyi farmok a haltelep és az enzimüzem hulladékait hasznosítják földjeiken komposztként. A teljes rendszer optimalizálja, csökkenti az anyag- és energiafelhasználást és a szennyezéskibocsátást; költségeket takarít meg a résztvevők számára. (Lásd például Shrivastava [1995a], 127–129. o. és [1995b], 188. o.)

Egyelőre még nem világos, hogy az ipari ökológia valóban képes-e radikálisan átalakítani az ipari rendszereket, vagy megmarad a hatékonyságjavítás szintjén. O'Rourke és szerzőtársai kritikai elemzése szerint az ipari ökológia jelenlegi elmélete (a gyakorlata még nagyon korlátozott) az információk és az árak kiigazítására (az externáliák internalizálására) összpontosít. A környezeti információk figyelembevételének paradigmatisztikus eszköze az ipari ökológia számára a környezetért tervezés (*design for environment, DfE* – lásd Allenby [1994]) módszere. Az árak helyességének hangsúlyozása természetesen az externáliák internalizálásának jólismert közgazdasági logikáját jelenti (erről lásd Kerekes [1993] lényegretörő írását). A szerzők – véleményem szerint helyesen – mutatnak rá arra, hogy e két út hangsúlyozása gyengíti az ipari ökológia transzformatív potenciálját. Sem a *DfE*, sem az internalizált externáliák megközelítés nem jelent problémafelvetést a technológiai rendszerek szintjén, megmarad az egyes technológiák javításánál. Még élesebben fogalmazva: az ipari ökológiai ilyen megközelítése túlon túl is szűk technológiai megközelítés, nem veszi figyelembe a technológiák, a technológiai döntések társadalmi beágyazottságát. Ha ezt figyelembe venné, akkor természetesen a zöldülés mint intézményi változás kategóriájába került volna a mi osztályozásunk szerint is (a ko-evolúciós

megközelítések közé). Enélkül a társadalmi aspektus nélkül az ipari ökológia a szimbiotikus együttműködés megvalósításával akár szennyező technológiákat is befagyaszthat; elzárhatja az útját és ösztönzöttségét bizonyos típusú környezetbarát fejlesztéseknek. Ahogy O'Rourke és társai fogalmazzák, akár egy zárt-ciklusú, szuper-ökohatékonyságú, de továbbra is eldobható civilizációt jelenthet (id. mű, 19. o.). Ahhoz, hogy ez a veszély ne álljon fenn, az ipari ökológia irányzatának elméletileg megalapozottan kell foglalkoznia a technológiák társadalmi beágyazottságával.

#### ***II.2.4. A zöldülés mint kulturális változás***

A vállalati zöldülés mint szervezeti változás másik tartalmi megközelítése a szervezeti kultúrára, illetve a szélesebb társadalmi kultúrára, civilizációnk értékeire helyezi a hangsúlyt magyarázatában. Ahogy Shrivastava [1995a] rámutat: a posztindusztriális társadalmakban szükséges menedzsment paradigma más, mint ami az elmúlt három évtizedben kifejlődött és uralkodik; korunk ún. kockázat-társadalmának ököcentrikus menedzsment paradigmára van szüksége. Az uralkodó menedzsment paradigma Shrivastava szerint azért alkalmatlan a vállalatok zöldülésének segítésére (kontextusának biztosítására), mert úgymond kasztrálta (a természeti környezettől megfosztotta) a szervezetek külső környezetét; a termelés és fogyasztás állandó növelését propagálja; a rövidtávú pénzügyi szemlélet dominál benne (a diszkontálási problémákról lásd magyarul Kindler [1985] nagyszerű összefoglalóját); és ideológiájában, illetve értékorientációjában szélsőségesen antropocentrikus (Shrivastava [1995a], 125–127. o.).

E szerzők egyetérteni látszanak abban, hogy a szervezeti kultúra képezi a szervezeti stratégia, struktúra, eljárások legmélyebb alapját (Dodge [1997], 107. o.); a szervezeti kultúra zöldülése egyenesen harmad-fajú (ún. diszkontinuus) változást jelent (Jones–Welford [1997], 130. o.). A környezettudatos szervezeti kultúra „ragasztóként” tartja össze a zöldülés különböző elemeit, mechanizmusait (Dodge [1997], 109. o.). Ám hogyan indulhat el ez a kulturális változás, és miként zajlik le? Mint Halme [1997] kifejti, például a következő lépésekben:



1. belső és/vagy külső kényszer a változtatásra;
2. ellenállás, tagadás, elutasítás;
3. kiváráás, bizalmatlanság a jelenlegi eljárások irányában;
4. a régi feltevések, rutinok kiolvasztása;
5. a régi tudás lassú felejtése, új tudás és feltevések megjelenése;
6. a régi, illetve az új tudás és feltevések versengése;
7. az új győzelme a régi felett;
8. az új tudás és feltevések, valamint gyakorlatok intézményesülése, befagyasztása (Halme [1997], 85. o.).

Mindez azonban – értenek egyet újfent e megközelítés hívei – a kulturális változtatás programját igényli. A zöldülés kulturális programjának a szervezeti kultúra minden szintjére és elemére ügyelni kell, s ugyanúgy érintenie kell az alapvető feltevéseket, mint a vallott értékeket, valamint a szervezeti kultúra látható struktúráit és folyamatait, szimbólumait és egyéb elemeit. A változás elindulásához azonban kell a külső környezet ösztönzése/kényszere, aminek viszont találkoznia kell a belső igénnyel és képességgel a változás végrehajtása tekintetében. A változás – magyarázza Halme [1997] – nem egyszerre indul meg és zajlik az egész szervezetben (id. mű, 82. o.). A változás elindulásának megmutatható az a kis magja, amelyik elindítja, kezdeményezi azt a szervezeten belül. Ez a személy vagy csoport lesz a „zöldülés bajnoka” a szervezetben.

Az elemzések többsége szükségesnek tartja, hogy ez a bajnok a felső vezetésben legyen, onnan indítsa el a változást, és tulajdonképpen „menedzselje le”, mint kultúrmérnöki feladatot. A vezető(k) feladata, hogy kidolgozzák és végrehajtsák a kulturális változás programját, és így a környezettudatos attitűdök és értékek mintegy fentről lefelé szivárognak a szervezeti hierarchián, végül áthatva az egész szervezetet és annak valamennyi alkalmazottját. Kialakul az erős környezettudatos szervezeti kultúra, mely az erős vállalati kultúrákat általában éltető kiválóság irodalom szerint versenyelőnyt hoz az amúgy zöldülő piaci és nem-piaci környezetben.

Mások, így maga Halme is kiemelik, hogy a változás bajnoka akár a középvezetésben, akár alsóbb szinten lehet a zöldülő szervezetben, de mindannyian hangsúlyozzák, a kulturális változás programja csak akkor lesz sikeres, ha elnyeri a felső vezetés erkölcsi és erőforrásbeli támogatását. A változás ügynökei tehát nem nélkülözhetik a formális szervezeti pozíció adta lehetőségeket, de

hogy ezzel éljenek, ahhoz szakmai és politikai képességekre is szükségük van azért, hogy meggyőzzenek és a saját oldalukra állítsák a szervezet többi tagját. Csak akkor érhetnek el eredményt, ha tettekben (a saját tapasztalatok erejével) és érzelmileg is sikerül elkötelezniük, bevonniuk a többséget. Különös fontossággal bír a zöldülés legitimizálása a szervezeti diszkurzusban, amelyben a szimbólumok és a szervezet története kiemelt szerepet játszanak. Ha sikerül a szervezet históriájában megfelelő szimbólumokkal, szimbolikus tettekkel igazolni, azokhoz kötni a zöldülést, a változásokkal szembeni ellenálláson újabb rések keletkeznek. Nyilvánvaló a kilátástalansága annak a stratégiának, amely azt az észleletet kelti a szervezet tagjaiban, hogy a múltban mindent rosszul csináltak (Halme [1997], 88. o.).

A környezettudatos szervezeti kulturális változást sürgető szakírók abban is egyetértenek, hogy a hierarchikus, mechanikus szervezeti struktúrák sokkal jobban ellenállnak a zöldülési kísérleteknek, mint a lapos szervezeti struktúra (Halme [1997]; Jones–Welford [1997]). Sőt, Jones és Welford azt is hangsúlyozzák, hogy a zöldülés kulturális programjának demokratikusnak, egalitáriusnak, kreatívnek és a részvételt elősegítőnek kell lennie, és ennek megfelelően kell alakítania a szervezet többi lényeges jellemzőjét (id. mű, 128. o.).

Crane [1995] határozott és – véleményem szerint megalapozott – bírálatát adja a fentiekben vázolt megközelítésnek. Az egyik legfőbb probléma abban rejlik, hogy ezek a megközelítések a szervezeti kultúrát egységesnek és egyneműnek tételezik (ezt nevezi Martin [1992] integracionista perspektívának). Nem vesznek tudomást arról, hogy a szervezeteket több szubkultúra is áthathatja, amelyek némely tekintetben egymással harmonizálhatnak, más tekintetekben azonban ellentétesek, konfliktusosak lehetnek (fragmentált szervezeti kultúra). Ettől eltekinteni egyben azt is jelenti, hogy a szervezeti kultúra hatalmi vonatkozásai kívül rekednek vizsgálódásainkon, s a legrosszabb esetben akár a felső vezetők erős zöld szervezeti kultúrára törekvésében nem látjuk meg a kizárólagosság, az elnyomás, a tudatkontroll – legyen az ezúttal környezettudatos – veszélyes, az egyén morális integritását sértő aspektusait. Ezért Crane a szervezeti kultúra irodalmában – többek között a Smircich [1983] és Martin [1992] jellemezte irányt követve – inkább úgy közelíti meg a problémát, hogy a szervezetet mint kultúrát, sajátos kulturális jelenséget fogja föl (ahelyett, hogy arról beszélne, hogy a szervezetek rendelkeznek kultúrával). A perspektíva ilyen eltolása azonban azt is jelenti, hogy a Crane-féle út a vállalati

zöldülésben intézményi változást lát, akként értelmezi azt, ami azonban a következőkben tárgyalandó kategóriába helyezi ezeket a vizsgálódásokat. A fő kérdés ott már az lesz, hogyan, milyen folyamatok révén, milyen interakciókban építik föl a szervezeti tagok, a szervezetek és intézményi környezetük a vállalati zöldülés problematikáját (milyen nyelven beszélnek róla, milyen mentális konstrukciókat építenek föl társas interakcióikban stb.).

## **II.3. A VÁLLALATOK ZÖLDÜLÉSE MINT INTÉZMÉNYI VÁLTOZÁS**

### ***II.3.1. A zöldülés mint társas konstrukció***

A zöldülés folyamatának leírásai nem hagyhatják figyelmen kívül a külső (szervezeten kívüli) tényezők szerepét, illetve a belső és külső tényezők dinamikus összefüggését, egymásra hatását. Ha számot akarunk vetni ezekkel a megfontolásokkal, akkor szükségképpen a tanulás mint tevékenységi rendszerekbe ágyazott folyamat, illetve a tudás mint gyakorlat, azaz a zöldülés mint szervezeti tanulás fentebb hivatkozott megközelítéseihez lépünk közelebb. Az egyik első probléma, amelybe egy ilyen irányú teoretikus elmozdulás után ütközünk, nem más, mint a környezettudatos attitűdök és magatartások közötti kapcsolat problematikája. Argyris sokatmondó szavaival, vajon kinyilvánított elméleteink és gyakorlatban követett elméleteink összhangban vannak-e egymással. Bebbington, Gray, Thomson és Walters kutatása a vállalati könyvvitelért felelős vezetők attitűdjéről és gyakorlatáról jó példa erre (Bebbington *et. al.* [1994]). Empirikus kutatásukban úgy találták, hogy a számviteli szakemberek általában kedvezően viszonyulnak a környezet ügyéhez. A környezeti számvitel különféle lehetőségeiről pedig viszonylag széles körben áll információ a rendelkezésükre.

„A [környezeti] innováció megvalósításának lehetősége is adott, hiszen a vezető számviteli szakemberek többnyire a szervezet felső vezetésének tagjai.” (id. mű, 110. o.)

Mégis, a könyvviteli szakemberek többsége – pozitív attitűdje ellenére – nem tevékeny a környezeti problémákkal kapcsolatban, részvételük a megoldások keresésében alacsony. A

kutatók által alkalmazott kérdőíves felmérés – módszertanából adódóan – csak azt a kissé homályos következtetés levonását tette lehetővé, hogy „maguk a számviteli szakértők valamiképpen képtelenek válaszolni a környezeti problémákra, annak ellenére, hogy nyilvánvalóan hajlandóak lennének erre” (id. mű, 116. o.).

Ez is rávilágít arra, mennyire fontos tanulmányozni a vállalatok zöldülésének belső (szervezeti) dinamikáját, az azt befolyásoló attitűdöket, érzelmeket, értékeket, percepciókat és tudást, amivel a belső érintettek rendelkeznek, vagy amit a magukénak vallanak. Ezek egybevetése tényleges magatartásukkal és követett gyakorlatukkal szintén fontos. E kutatási feladat egyik úttörő munkáját Minette Drumwright jegyzi, aki a társadalmilag (elsősorban környezetileg) felelős beszerzési politikát folytató amerikai vállalatok körében végzett kutatást (Drumwright [1994]). Drumwright kidolgozott „egy elméleti keretet azoknak a szervezeti kontextusoknak a kategorizálására és leírására, amelyekben a társadalmilag felelős beszerzési kezdeményezések teret kaptak” (id. mű, 4. o.). A beszerzési politikák zöldülésének folyamatában két kulcsszereplőt különböztetett meg: az „ügyért vállalkozót” (*policy entrepreneur*) és az ügynevezett „megtérőket” (*converts*). Az „ügyért vállalkozóknak” kulcsszerepe volt abban, hogy nem-gazdasági, környezettudatos kritériumok<sup>7</sup> jelenjenek meg, terjedjenek el és maradjanak fenn a beszerzési politikában. Drumwright „ügyért vállalkozói” kétségtelen hasonlóságot mutatnak az Everett, Mack és Oresick kutatásában [1993] leírt „elvek vezérelte kockázatvállaló” (*principled risk taker*) vállalati felsővezetőkkel: mindkettőt a következetesség (*self-consistency*) és a személyes cselekvéstudat (*personal efficacy*) jellemzi (ezek Everették terminusai; ez utóbbi fontosságáról lásd még Hostager és szerzőtársai [1998]). A „személyes értékek és az üzleti magatartás harmóniája” (Everett–Mack–Oresick [1993], 67. o.) jellemzi őket. Tudatosan visszautasítják a „kettős mérce” alkalmazását, és „olyan kényelmetlen ügyeket hoztak föl, amelyek furdalták a vállalat társadalmi lelkiismeretét, és gyakran fölbosszantották feletteseiket és munkatársaikat” (Drumwright [1994], 4. o.). Az ügyért vállalkozók nagy és személyes elkötelezettséget mutatnak, döntéseiket összetett erkölcsi érveléssel és univerzális értékekre hivatkozással igazolják. A beszerzési döntések során fölmerülő problémák és lehetőségek etikai

---

<sup>7</sup> A környezettudatos beszerzésnek három legfontosabb dimenziója a következő: *miből* készült a beszerzendő termék vagy milyen a beszerzendő input (például újrahasznosított papír vagy nem); *honnán*, milyen forrásból származik (például fenntartható erdőgazdálkodásból vagy nem); és *kitől* származik (például olyan vállalattól, amelyiknek valamennyi terméke morálisan kifogástalan vagy nem) (Drumwright [1994], 7. o.).

vetületével is nyíltan számot vetnek. Az ügyért harcolókat a személyes cselekvés hatásosságának tudata jellemzi. Úgy érzik, tetteikkel befolyásolhatják a dolgokat. Nagyfokú cselekvéstudatuk lehetővé teszi számukra, hogy „meggyőződésüket és erőfeszítéseiket az egész szervezeten belül elterjesszék” (id. mű, 5. o.), valamint hogy leküzdjék az ellenállás és a megvalósítás problémáit.

Az ügyért elkötelezettek mellett a beszerzési politika zöldülésének jellegzetes szereplői a „megtérők”. Ők kezdetben „alacsony vagy semmilyen affinitást sem mutattak a társadalmi dimenzió iránt”, s többnyire csak azért vettek részt a környezeti erőfeszítésekben, mert „feletteseik közül valaki erre ösztökélte őket”. Az idő múltával azonban „hatott” az új, felelős viselkedés, és a magatartás változását az attitűd és a meggyőződés változása követte (vö. Bem [1983]), ami aztán „az erkölcsi érvelés és a meggyőződés birodalmára is kiterjedt”, miként azt maguk a megtérők jelezték (Drumwright [1994], 6. o.). Az ügyért vállalkozók számítottak az „első számú befolyásolóknak”, de nem döntéshozókként, hanem az együttes problémamegoldási folyamaton keresztül, amit szakmai tekintélyük és ügyes politikai képességeik támogattak. Ezek segítségével le tudták küzdeni a releváns döntéshozókat jellemző védekező gondolkodási sémákat és rutinokat.

A tanulmány fontos megállapításokat tesz a zöldülés kontextusfüggőségéről. Drumwright arra figyelte föl, hogy a zöldülés könnyebben megy végbe, ha bele lehet ágyazni a szervezet történetébe (lásd például „az alapító is így képzelte” típusú retorikát), ha már létezik a részvételen alapuló vezetési stílus és „a kockázatvállalást bátorító légkör”, ahol a személyes karrier súlyos veszélyeztetése nélkül is lehetséges a tévedés (Drumwright [1994], 14. o.). Ha ezek a belső kontextuális támogató elemek részben vagy egészen hiányoztak, akkor a környezetbarát változások inkább inkrementálisak és egy-egy ügyre korlátozódóak voltak alacsony érzelmi töltettel. Ezenfelül a környezettudatos magatartást ezekben az esetekben nem fogalmazták meg nyíltan etikai terminusokban, hanem jellemző módon a vállalat sikeréhez kapcsolták, a legjobb esetben is úgy, mint „a vállalat jó állampolgárságának [*corporate citizenship*] szimbólumát” (id. mű, 8. o.), amit a szigorú nyilvánosság vagy szabályozás kényszerített ki, vagy amit - úgy gondolták - „a vásárlóik éppen érteni véltek rajta” (id. mű, 10. o.). Ezek az esetek olyan vállalati kultúrákra jellemzőek, ahol minden egyes erőfeszítést szigorúan az üzlet, azaz a nyereségre gyakorolt hatás szempontjából ítélik meg, mondván, hogy a szervezet tagjainak ki kell zárniuk személyes meggyőződéseiket üzleti döntéseik szférájából.

Stephen Fineman kutatásai (Fineman–Clarke [1996]; Fineman [1996], [1997]) föltárják azokat az érzelmi jelentéseket, amelyeket a szervezet egyes kulcsszereplői a zöldülés folyamatához kötnek, valamint bemutatják a környezeti problémák narratív kereteit és a vállalatvezetők interpretációit a belső és külső érintettek zöldülés érdekében kifejtett nyomásáról. Beszámolóját olvasva a hat brit élelmiszerlánc-óriás felsővezetőivel készített interjúk megállapításairól (Fineman [1996]), nyilvánvalóvá válik az Albert Bandura [1991] által leírt pszichológiai mechanizmusok működése, amelyekkel a vezetők „eltávolítják” magukat például a környezetvédő csoportok által fölvetett hétköznapi erkölcsi normáktól. A morális kötődés elszakításának (*moral disengagement*) mechanizmusai közül az alább tárgyalt négy nyilvánvalóan jelen volt a vizsgált vezetői narratívákban.

Fineman szerint „e vezetők (...) normatív etikája a szabadpiaci közgazdaságtan és a haszonelvű morál egyfajta keveréke”, amiben „a vevő testesítette meg a helyes fogalmának megkérdőjelezhetetlen hivatkozási alapját” (Fineman [1996], 489. o.). A vállalatvezetők érvelésükben rendre fölhozták ezeket a számukra eredeti morális jelentőséggel bíró értékeket (mint a gazdasági vállalkozás szabadsága és a fogyasztói vágyak szuverenitása), ily módon nyerve erkölcsi igazolást. Ennek segítségével fogadtatták el az egyénekkal és a társadalommal környezetromboló üzleti tevékenységeiket. Az előnyös összehasonlítások mechanizmusa ugyancsak elterjedt e felsővezetők körében. Fineman rengeteg példát hoz föl arra, hogy miként állítják be saját álláspontjukat ezek a vezetők úgy, mint ami objektív és vitathatatlan tudományos tényeken nyugszik, szemben a környezetvédők „gazdaságilag naiv” és „túl emocionális” érvelésével, amelyet ráadásul a „kiegyensúlyozottság hiánya” és a „torzítás” is jellemez, hiszen „nincsenek tisztában a tényekkel” (Fineman–Clarke [1996], 719. o.). Ekként értelmezve a környezetvédő csoportok tevékenységét a vállalatvezetők már könnyedén jutnak el ezen érintettek értelmes párbeszédre való képességének és legitimitásának megkérdőjelezéséhez. A vállalatvezetők ugyancsak hajlamosak figyelmen kívül hagyni vagy eltorzítani szervezeteik gyenge környezeti teljesítményének a következményeit azáltal, hogy kerülnek a szembenézést az okozott károkkal, illetve lekicsinylik azokat, például azt állítván, hogy „nem igaz, hogy delfinek millióit gyilkolnánk meg a Földön” (id. mű). Elgondolkodtató Fineman azon tapasztalata, hogy a legkevésbé zöld vállalatok vezetői közül néhány egyenesen „dühödten kirohant a

környezetvédőkkel szemben, becsmélve őket”, és fölépítve „egy olyan önvédelmi jelentésrendszert, amely démonizálja azokat, akik megkérdőjelezik a vállalatok jogát nem zöldnek lenni...” (id. mű, 492. o.). Ez azt mutatja, hogy némelyik vállalatvezető vészesen közel kerül a dehumanizálás alkalmazásához, amely a morális kötődés elszakításának egy további módszere.

Fineman úgy találta, hogy a vezetők által a gyakorlatba ültetett zöld elkötelezettség még a vizsgált legzöldebb vállalatok esetében is a vállalat „kultúrmérnöki” igyekezetének eredménye volt (vö. Crane [1995]), és nem „a mások iránt érzett valódi törődésé és gondoskodásé”. A szervezeti kultúra nyújtotta narratívák és retorika mellett a környezeti problémákat a vállalatvezetők először „átfogalmazták és érzelmi tartalmától megfosztották”, s végül lefordították a „biztonságos üzleti nyelvre”.

Ennél sokkal biztatóbb, hogy Fineman és Clarke azt is észrevették, egyes vállalatvezetők, különösen a vegyiparban és az energetikai iparban, a félelem mellett csodálatot és tiszteletet is éreztek a környezetvédők iránt, akik folyamatosan árgus szemekkel figyelték vállalataik környezeti teljesítményét (Fineman–Clarke [1996]). Ez az értelmezés már legitimálja a zöld nyomásgyakorló csoportokat, mint a vállalatokét „helyettesítő lelkiismeretet”, amely hangot ad azoknak az érzéseknek és erkölcsi megfontolásoknak, amelyek az üzlet pragmatikus, legfőljebb a felvilágosult önérdek etikáját megengedő világában teljesen hiányoznának.

Mindazonáltal Fineman arra a következtetésre jutott, hogy

„a legzöldebb vállalatok által fölépített erkölcsi kultúra lényegében a hagyományos üzleti kultúra némi finomítása, és nem valamiféle átalakulás egy »valóban« ökocentrikus kultúra irányába” (Fineman [1996], 490. o.).

E kutatások közelebb visznek bennünket a vállalatok zöldülése egy fontos dimenziójának a megértéséhez, megmutatva azt, mennyire elengedhetetlen, hogy

„a szereplők lelkiismerete és cselekedeteik következményeiért vállalt felelősségérzete, amit a büntudat és a szégyen hoz mozgásba, a munkavégzésük során is működjön” (id. mű, 480. o.).

Összességében tehát nagyon fontos elméleti megállapítása Fineman tanulmányának, hogy

általában a zöldülés, de különösen annak etikai alapjai emocionálisan beágyazottak.<sup>8</sup>

Andrew Crane nemrégiben közzétett kutatásai (Crane [1995] és [1997]) alátámasztják Drumwright és Fineman megállapításait. Egy brit termelő-kereskedő céget vizsgáló esettanulmányában újra találkozunk a fent említett pszichológiai mechanizmusokkal a morális kötődések elszakítására. A vizsgált vállalat vezetői eufemisztikus jelzőkkel illették a környezetvédőket – Crane terminusában „eltávolítják” magukat tőlük –, úgymint a „gyöngyfűzők és copfosok bandája” vagy a „szandálos és szakállas kompánia” vagy „habókosok” ([1997], 568. o.). A cég vezetői folyamatosan előnyösen hasonlítják össze magukat a környezetvédőkkel, szembeállítva saját „kimért és professzionális üzletemberi megjelenésüket és stílusukat”, valamint „racionális és technikai érvelésüket” a zöldek emocionális és etikai megközelítésével. Crane arculatteremtésként jellemzi ezeket a mechanizmusokat, amely a menedzserek egyik „mikropolitikai manővere” az érintettek környezeti követeléseivel történő konfrontálódás folyamatában.

A vezetők egy másik jellegzetes mikropolitikai manővere az etikai reflexió kerülése volt. Igyekeztek a gyakorlatban „olyan etikai keretet teremteni, amely tulajdonképpen minden morális jelentésétől megfosztja a környezetet” (id. mű, 570. o.). Crane a vállalatvezetők azon törekvésére is rámutat, hogy a környezeti problémákat olyan „normális” menedzsment problémákként fogalmazzák újra, amelyek sokkal inkább technikai megoldást kívánnak. Ez a vezetők narratív taktikája, hogy „normalizálják” a zöldülés folyamatát, például közönséges teljes körű minőségmenedzsment kérdésként beállítva azt. Ezt a jelenséget nevezi Crane „narratív szörfölésnek” (*narrative surfing*). A vállalatvezetők azon igyekezetéről van itt szó, hogy azáltal őrizték meg vagy manipulálják a fennálló hatalmi viszonyokat, hogy morális tartalmától megfosztják (*de-moralising*) és áruvá teszik (kommodifikálják) a természeti környezetet. Úgy váltogatják a „különböző narratívákat, ahogy az az adott kontextusnak és politikai összefüggésnek megfelel” (id. mű, 572. o.).

Meg kell még említenünk, hogy a szervezeti tanulás irodalmában Barbara Levitt és James March [1988] fölvetik a szervezetek közötti tanulás lehetőségét is. Betegség-metáforájuk szerint a

---

<sup>8</sup> Ez összhangban áll a feminista etika mélyreható kutatásaival (lásd Gilligan [1982]), illetve az erkölcsi magatartás



tanulás „áttérjedhet” egy befolyásos szervezettől a szervezeti populáció többi tagjára. Jó példa lehet erre az, ha a kormányzati vagy az iparági (szakmai) szervezet valamilyen környezetvédelmi eljárást vagy normát vezet be. A tanulás terjedésének második módja valamilyen „tudásgazda” közvetítésével történhet, például egy tanácsadó cégen keresztül, amelyik hasonló környezeti menedzsment rendszereket „terjeszt” a populációban. A tanulás terjedésének harmadik módja egy kisebb szervezetcsoport, majd rajtuk keresztül az egész populáció fokozatos „megfertőződése” lehet, ami például formális és informális oktatási intézményeken keresztül történhet a környezettudatos vállalati magatartás szükségességének propagálásával (lásd Levitt–March [1988], 329–331. o.).<sup>9</sup>

Ha azonban a szervezetek egymástól is tanulnak, akkor a hasonlóságok nemcsak a szervezeti struktúra és rutinok szintjén jelentkeznek, hanem a kognitív struktúrákban is. Vagyis az adott „szervezeti mezőt” benépesítő szervezetek ugyanarra a problémára ugyanazt az „iparági receptet” (Spender [1989]) alkalmazzák, s még a versenytársak is „kognitív közösséget” (Porac *et al.* [1989]) alkothatnak. A kognitív közösségek azonban szektorális vagy iparági szinten ugyanúgy szenvedhetnek a tanulás „rövidlátásától” (Levinthal–March [1993]), a zárt gondolati köröktől és a védekező érveléstől (Bakacsi [1996]), illetve a radikális, azaz az uralkodó értelmezési kereteket szétfeszítő „felfedezések” és a kéthurkos tanulás hiányától.

---

néhány pszichológiai elméletével is (lásd Hoffman [1995]).

<sup>9</sup> E három mechanizmus – mint March-ék is megállapítják – megegyezik az institucionalista szervezettelmélet megközelítésében a Paul DiMaggio és Walter Powell [1983] által leírt három olyan mechanizmussal, amelyek a szervezetek izomorfizmusához (hasonlóságához) vezetnek. Ezeket a mechanizmusokat rendre a kényszerítő, az utánzó és a normatív folyamatok jelentik. Gondoljunk újfent a kormányzati környezetpolitikai előírások kényszerítő erejére (lásd a „puffer” szerepet betöltő környezetvédelmi felelős pozíciójának megjelenését a vállalati szervezetben); a minőségszabvány divatszertű (utánzó) terjedését elősegítő ISO14001-es környezeti irányítási rendszer szabványára (mely legfőképp az üzletileg érdekelt tanácsadó cégeken keresztül terjed); vagy az olyan szakmai magatartási kódexek normatív nyomásgyakorlására, mint a vegyiparban a „felelős gondoskodás” programja vagy a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) fenntartható gazdálkodásról szóló elvei!

### ***II.3.2. A zöldülés ko-evolúciós megközelítése***

Ebben a részben amellet fogunk érvelni, hogy a vállalatok zöldülését mint a technológia változását leíró vagy változtatását előíró fent tárgyalt megközelítés – az öko-hatékonyság perspektívája – zöldülést illető elemzése leegyszerűsített, s így elhibázott. Azt tekintjük egyik legfőbb hiányosságának, hogy képtelen számot adni a technológiai választások, és ennek következtében az ökológiai problémák társadalmi fölépítettségéről és intézményi (strukturális) beágyazottságáról. Amint Kenneth Green és Ian Miles emlékeztet:

„a technológia nem társadalmon kívüli tényező, hanem társadalmi választások eredménye, ami arra vonatkozik, hogy milyen tudást kell kifejleszteni, és hogy miként alkalmazzuk a technológiákat... Ha a technológia (...) a tárgyak, az emberi képességek és a szervezett tudás kombinációja, akkor a fizikai és a társadalmi világ finom összekeveredését is magában hordozza.” (Green–Miles [1996a], 105. o.)

Mit jelent ez egészen pontosan? Az eredetileg Richard Nelson és Sidney Winter javasolta „technológiai rezsim” fogalma segítségünkre lehet. Johan Kemp és munkatársai (Kemp–Schot–Hoogma [1998]; lásd még Kemp–Soete [1992]; Kemp [1994]) azt vizsgálták, hogy milyen akadályokba ütközik egy ökológiailag fenntartható közlekedési technológiára történő áttérés. Ennek kapcsán a technológiai rezsim két alapelemét határozták meg. A technológiai rezsim részben egy uralkodó értelmezési keretet (paradigmát – lásd Dosi [1988]) jelent (amit a technikai, gazdasági és politikai szereplők valamennyien osztanak), részben pedig a technológia termelési és gyártási folyamatokba, üzemekbe, szervezeti rutinokba, intézményekbe és infrastruktúrába ágyazottságát öleli fel (ez utóbbi elemet nevezik a technológia „szelektációs környezetének”). Green és Miles még tömörebben fogalmaz: „az iparági technológiai rezsim intézmény”, nem csupán technikai, hanem társadalmi, szervezeti és tudásbeli erőforrás is (Green–Miles [1996b], 132. o.). A technológiai rezsim kognitív dimenziója azt jelenti, hogy a mérnökök problémamegoldó tevékenysége előre strukturált, így ez jónéhány technológiai fejlesztésnek teret enged, másokat azonban kizár. A kizárás hatása a „domináns dizájn” (a fejlesztés modellje) fogalmában jelenik meg, azzal, hogy határozott irányokba összpontosítja a mérnökök és a

szervezetek erőfeszítését és képzeletét, vakká téve őket az alternatív technológiai lehetőségek felismerésében (Dosi – idézi Kemp et al. [1998], 176. o.; vö. Anderson–Tushman [1990]) A “domináns dizájn” a termék- és a technológiai fejlesztések kiindulópontja, s megmagyarázza, hogy „mit akarnak a fogyasztók”.

A technológiai rezsim működését látványosan mutatja be Audley Genus, amint a brit energiapolitika történetének szél- és hullámenergiáról szóló fejezetét ismerteti (Genus [1992], [1993a], [1993b]). Az energiapolitikai döntéshozók

„hozzászoktak az északi-tengeri olajipari és az atomenergetikai beruházások nagyságrendjéhez, s ebbe az uralkodó paradigmába helyezték el a szél- és a hullámenergia problematikáját, marginalizálva ezzel a kisléptékű energetikai beruházások lehetőségét” (Genus [1993a], 30. o.).

Ugyanis a döntéshozók gondolkodását bizonyos „mítoszok” határozták meg a szél- és a hullámenergia technikai és gazdasági hasznosítását illetően, úgymint „túl drága”, „megbízhatatlan”, „csekély erőforrás”, „a kereskedelmi forgalmazás csökevényessége bizonyítja haszталanságát” stb. A megújuló energiaforrások eme fölépített és intézményesített társadalmpolitikai valósága korlátozta a „döntéshozók tanulási képességét e technológia fejlesztésének vonatkozásában” (id. mű, 26. o.).

Genus tanulmányai rámutatnak arra, hogy a technológiai rezsimok természetüknél fogva politikai konstrukciók is, s ezért minden olyan elemzés, amely a technológiai változásra és az új tudás megszerzésére irányul (ilyen például a vállalatok zöldülési folyamatainak elemzése), a legjobb esetben is csak részleges marad, ha nem figyelmeztet a tudás és a tudáselsajátítás politikai természetére (Blackler [1995]; Clegg–Palmer [1996]). A technológiai rezsim politikai természetét jelzi az is, hogy az innováció nem egy tisztán technológiai, hanem „társadalmi niche”-ben megy végbe; vagyis az egyes technológiai alternatívák köré „társadalmi háló” szerveződik (lásd Irwin és szerzőtársai [1994]; Verheul–Vergragt [1995]; Vergragt–van Noort [1996]; Kemp et al. [1998]; vö. a „gyakorlat közösségeivel” – Brown–Duguid [1991]). A technológia támogatóinak e szerepe egyszerre emel komoly akadályokat, illetve teremt lehetőségeket a fenntarthatóbb technológiák megjelenésének és terjedésének.

Ami a korlátokat illeti, Genus [1993a] meggyőzően mutatja be, hogy a multinacionális

cégek, az atomenergetikai szakértők és a közszolgálati hivatalnokok hálózata miként hozta létre és tartja fenn a centralizált és rugalmatlan döntési folyamatokat, kizárva a „túl kritikus” nézeteket valló érintetteket. Kristin Schrader-Frechette [1995] hasonló módon figyelt föl a „kizárás” jelenségére a világ első magas radioaktivitású nukleáris hulladéka földalatti elhelyezésének esetében (Yucca-hegység, Egyesült Államok). Az atomipar, a kormányzat és a beruházásban érdekelt cégek hármasszövetsége hatásosan uralta a problémáról indult nyilvános vitát azzal, hogy „kevés teret hagyott a polgárok biztonságával, a kockázatok elfogadásával és a természet jólétével összefüggő etikai kérdések megfontolásának” (id. mű, 754. o.).

Az ózonréteget károsító klórból, fluorból és szénből álló vegyületek (CFC-k) fölhasználásának megszüntetését általában a nemzetközi környezetvédelmi együttműködés sikertörténeteként emlegetik, különösen kiemelve az érintett multinacionális vállalatok (elsősorban a DuPont) válaszkészségét és gyors tanulásképességét. Ugyanakkor néhány szisztematikusabb elemzés a zöldülés e sokat emlegetett „iskolapéldájának” ellentmondásosságára hívja föl figyelmünket (Östlund–Larsson [1994]; Gabel [1995]; Maxwell–Briscoe [1997]). Östlund és Larsson tanulmányukban világosan rámutatnak azokra a folyamatokra és kényszerekre, amelyek egy olyan „szűk” szervezeti mezőben, mint amilyen a CFC-iparág volt, ahhoz vezettek, hogy a végül nemzetközi szinten egyeztetett környezetvédelmi lépések minimuma is elegendő legyen, legitimé váljon és intézményesüljön. Ki kell emelnünk e kutatók ama megállapítását is, hogy a környezetvédelmi erőfeszítések minimalizálása nem valamiféle „konspiráció” eredménye, hanem – az adott szervezeti mezőben – a bizonytalanságot csökkenteni és a nyereségüket növelni igyekvő vállalatok magatartásának rendszerszinten *emergens* kimenete volt. Az adott „szűk” iparági mezőben a piacot domináló multinacionális vállalatoknak és kormányzati hivataloknak a hasonló szervezeti megoldások (izomorfizmus) felé kényszerítő nyomása, illetve a kutatás-fejlesztésben kevés erőfeszítést tevők ugyanígy ható utánzó magatartása döntően járult hozzá ahhoz, hogy a meglévő hálózaton kívülről érkező megoldások „falakba ütköztek” és nem nyertek legitim támogatottságot. Emiatt a CFC-vegyületek kiváltásának egyetlen technológiai megoldása intézményesült. Az alternatív technológiai megoldás „társadalmi hálóját” pedig egy környezetvédő civil szervezet, egy akadémiai kutatóintézet és egy csőd szélére került keletnémet vállalat hozta létre Németországban (Verheul–

Vergragt [1995]).

A CFC-történet innentől már a technológiai rezsím által nyújtott lehetőségekről szól. Verheul és Vergragt [1995] beszámolnak az uralkodó technológiai rezsimmal szembeni alternatívák körül kialakuló niche folyamatairól a *Greenfreeze* hűtőszekrény, a flandriai kisléptékű szennyvíz-technológiák és a hollandiai szélenergia-hasznosítás eseteiben. Ezek a – saját szóhasználatukkal – „társadalmi kísérletek” abban egyeznek meg, hogy sohasem iparvállalatok vagy kormányzati hivatalok kezdeményezésére indultak meg, hanem minden esetben a civil önszerveződés valamilyen formájaként. Ez azt jelenti, hogy nem a piac vagy a bürokrácia intézményes logikája érvényesült, hiszen ahogy a két kutató találóan megfogalmazza:

„a hagyományos piaci viszonyok nem alkalmasak arra, hogy a fogyasztók ilyen igénye megjelenjen, vagy a termelők azt észrevéve megfelelően reagáljanak rá. (...) A társadalmi kísérletekben (...) a hagyományos piaci kapcsolatok fölbomlanak, hiszen a termékeket magának a hálózatnak az igényeire fejlesztik ki és alakítják, nem pedig valamilyen észlelt piaci lehetőség miatt.” (id. mű, 320. o.; lásd még Heiskanen–Pantzar [1997])

A civil önszerveződés jellemezte társadalmi hálózat léte arra utal, hogy e kísérletekben nem a piaci és a bürokratikus, hanem valamilyen más cselekvési logika intézményesül. A fenntartható, alternatív technológiák körül kialakuló niche-k védelme és támogatottsága nem a jövőbeli profitkilátások, hanem a környezettudatosság és az értékelkötelezettség miatt fizetődik ki a résztvevők számára. Ez az egyéni értékelkötelezettség, valamint az új intézményi logika létrehozása a hagyományos társadalmi hálózat megváltozását és intézményes átalakulását kívánja meg (vö. Selznick [1996]).

A technológiai rezsím fogalma köré épülő gondolatmenetünket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a fenntartható technológiák kifejlesztése, bevezetése és elterjesztése előtt számos akadály tornyosul. Ezek közül olyanokat villantottunk föl, mint a technológia beágyazottsága a már meglévő infrastruktúrába, a termelési folyamatokba, a szervezeti rutinokba, az egyéb kapcsolódó technológiákba és a fogyasztói elvárásokba. Kognitív szinten kiemeltük a „domináns dizájn”-nak a szervezetek technológiai horizontját korlátozó hatását, de

hangsúlyoznunk kell a fenntartható alternatíváknak a használók körében jellemző „ismeretlenségét” is (milyen is egy biotermék?). Ez eredményezi az elvárások bizonytalanságát (mit is várhatok egy bioterméktől?) és a szkepticizmust, valamint hogy jórészt a létező termékek és technológiák tulajdonságai alapján ítélik meg a fenntartható alternatívákat. Ezek szerint nem tartható az az álláspont, hogy a technológiai fejlődésnek valamiféle „autonóm”, tisztán technikai logikája lenne, amit csupán „be kellene zöldíteni” valamelyest, hogy az öko-hatékonyság és a fenntarthatóság útjára lépjünk. Amint a technológiai rezsím fogalmának kibontása rámutat, a technológiák kognitív és intézményi beágyazottsága miatt ez a „techno-optimista” út járhatatlan. A fenntarthatóság és a zöldülés előtt álló nehézségek ennél súlyosabbak, társadalmi és politikai természetűek.

### ***II.3.3. A zöldülés mint intézményesülési folyamat***

Levy és Rothenberg [1999] két-két amerikai és európai autóipari vállalat környezeti stratégiáját vizsgálta az éghajlatváltozás támasztotta stratégiai feladatok tekintetében. Elemzésük nemcsak a négy céget ölelte föl, hanem a szektor, a szervezeti mező legfontosabb szereplőit, szervezeteit is (szabályozó szervezeteket, iparági érdekvédő szervezeteket, tudományos szervezeteket). Kvalitatív kutatásuk nagyon gazdag és dinamikus képet rajzol föl a vállalati környezeti stratégiák alakulásáról, adott szervezeti mezőben értelmezhető fölépítéséről, változásáról. Sikerült olyan, a stratégiában megnyilvánuló különbségekre is meggyőzően rámutatniuk, amelyek a nemzeti (amerikai versus európai) hovatartozástól jelentősen függenek.

Fogalmaikat és értelmezési keretüket három olyan elméleti megközelítésre építették, amelyet mi is tárgyaltunk vagy említettünk már: az institucionalista szervezetelméletre; az általunk ko-evolúciónak nevezett megközelítésre (a technológia társadalmi beágyazottságára); a Baron [1995] kijelölte piaci versus nem-piaci stratégiák megkülönböztetésére. Negyedikként pedig a neo-gramscsiánusnak nevezett megközelítésre, mely azt állítja, hogy az uralkodó és stabil szocio-technológiai rezsimek három oszlopon nyugodnak: (i) a nyereséges termelés és értékesítés gazdasági és anyagi oszlopán; (ii) szervezetek hálózatán; és (iii) a jelentések és szimbólumok diszkurzív struktúráján, mely irányt mutat az egyedi magatartásoknak, és legitimitációt ad a szektorban működő szervezeteknek és gyakorlatoknak. A vállalati stratégia abban az értelemben is

integrált, hogy mindhárom oszlopra épít. Ez azt is jelenti egyben, hogy a vállalati stratégiák nemcsak konkrét termékek vagy piacok védelmére irányulnak, hanem a szélesebb szocio-technológiai rezsimére (id. mű, 4. o.). Másfelől a rezsim speciális, szisztematikus előnyöket nyújt a megfelelő vállalati stratégiáknak; ebben az értelemben azonban minden vállalati stratégia politikaiává is válik – mint Levy és Rothenberg kiemelik.

A globális éghajlatváltozás körül fölcsapott tudományos és politikai (nemzetközi) viták stratégiaileg határozottan fölbolygatták az érintett gazdasági szektort, így az autóipart is. Az Amerikai Egyesült Államokban és Európában az intézményi környezet és a stratégiák maguk, és kölcsönhatásuk dinamizmusa eltér(t) egymástól; noha hatnak is egymásra. Az amerikai autóipari cégek kezdeti jellemző diszkurzív stratégiája a frontális támadás volt az éghajlatváltozás tudományos megalapozottságával szemben. Mindez nem volt véletlen, hisz a szigorú tudományra hivatkozás (annak döntőbírói szerepére hivatkozás) mindig is az amerikai autóipar kognitív receptjének alapeleme volt. Az egymásnak ellentmondó, a bonyolult összefüggések és a szükséges feltevések miatt elkerülhetetlenül bizonytalan éghajlatmodellezés viszonylag könnyű prédának tűnt az amerikai cégek szemében. Létre is hozták Globális Éghajlat Koalíciójukat (*Global Climate Coalition, GCC*), mely hagyományos iparági lobbiszervezeteikkel karöltve szállt ringbe a tudományos viták terepén. Legfőbb tudományos vitapartnerek az ezer nemzetközi klímaszakembert tömörítő Kormányközi Éghajlatváltozási Panel (*Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC*) volt. Mint Levy és Rothenberg hangsúlyozza: bár a tudományos fronton, diszkurzusban való aktív (néhol agresszív) fellépés stratégiai választás volt a vállalatok részéről, maga a szemlélet régóta intézményesült és integrálódott az autóipari vállalatok érték- és jelentésrendszerében (id. mű, 5. o.). Ezzel szemben Európában maguk az autóipari vállalatvezetők vallották meg, hogy ilyen stratégia megcsak eszükbe sem juthatott, s nem kis gondot okozott nekik, ennek elmagyarázása amerikai tulajdonosaiknak vagy szövetségeseiknek. Az EU-ban nem nyithattak legitímen vitát a tudományról az autóipar képviselői (mint mondták: rögtön kidobták volna őket a tárgyalóteremből). Az ő terepük a szabályozási alku, mely a környezeti szabályozás terén is működik az EU-ban, azaz hogy mikorra és mekkora kibocsátáscsökkentést vállalnak (önkéntes, kooperatív megállapodások). Mindezek sokatmondó szervezeti leképeződése az amerikai vállalatok magántudós hada; mely szinte teljesen hiányzik európai cégtársaiknál.

A két földrajzi régió vállalatainak stratégiai pozíciója annyiban is más volt, hogy az olcsó üzemanyag tabu téma Amerikában; a fogyasztók számára is. Ezzel szemben az európai autóipari cégek hozzászórtak a kisebb méretű, üzemanyaghatékony autók kifejlesztése irányába ható kényszerekhez és ösztönzőkhöz (fogyasztói igényekhez); e téren fejlesztéseikben jóval megelőzik amerikai társaikat.

Az Egyesült Államokban ugyanakkor hamar létrejött, bár nem bizonyult tartósnak, a fosszilis üzemanyag lobbi, a klímaváltozással szemben szkeptikusok (tudósok) és a republikánus kongresszusi képviselők diszkurzív koalíciója (id. mű, 7. o.). A Kongresszusban ülő és pozíciókat betöltő republikánusok magát a klímakutatás szövetségi finanszírozását is gátolni tudták, többek között így járulva hozzá a tudományos bizonytalanságok tartósulásához. Nem is szólva az Egyesült Államok kyotói lehetséges vállalásainak jelentős beszűkítéséről (az elnöki adminisztráció majd mozgásképtelenné tételéről).

Az 1992-es riói konferencia sok tekintetben mérföldkő volt az autóipar számára. Levy és Rothenberg interjúalanyai mind úgy említik ezt az eseményt, mint ami valóban stratégiai kérdéssé avatta az éghajlatváltozás problémáját a vállalatok számára. Ekkortól újra megerősödik a tudományos konszenzus is a klímaváltozás tekintetében, és számos más iparág (pl. olajipar, vegyipar) óriásvállalatának legfőbb vezetője nyilatkozik egyetértően e probléma valódiságát és az üzleti szféra feladatait illetően.

Visszatérve az alacsony szennyezőanyag-kibocsátású autók piaci lehetőségeihez. Sajátos különbség látszik a két régió között ennek megítélésében is, ami jórészt a múltbeli kísérletek tapasztalatainak köszönhető. Ezeket az ökohatékony autókat kifejleszteni tulajdonképpen a Hart [1997] által említett (és általunk is korábban idézett) jövő piacainak megteremtésével, az azokba történő befektetéssel azonos. Ebben az amerikai vállalatok kísérleteiket kudarcként élték meg (lásd General Motors elektronikus szuperautója). Az ilyen jövőbeli piacokra történő fejlesztést – Levy és Rothenberg szerint – nem az adott cég erősségeinek és gyengeségeinek, piaci pozíciójának valamiféle objektív értékelése határozza meg, hanem sokkal inkább az adott vállalat intézményi helye, beágyazottsága (id. mű, 13. o.). Az amerikai autóipari szektor menedzsereinek kognitív térképe sokkal inkább etnocentrikus (amerika-orientált) volt, mint az európaiaké. Ez a köztük lévő kommunikáció problémáiban is megjelent, mint említettük.

Ugyanakkor jelentkezett fentebb a ko-evolúciós megközelítésnél a technológia társadalmi



beágyazottságaként tárgyalt probléma fogyasztói oldala is: a vásárlók a felmérések szerint tartottak az elektromos autók választékának szükségétől (összehasonlítva a benzinüzeműekével); vagy a VW kifejlesztette üzemanyagtakarékos városi autónak azon tulajdonsága is negatív fogadtatásban részesült, hogy várakozáskor (pl. piros lámpánál) automatikusan leáll a motor a takarékoság és szennyezéscsökkentés érdekében (ám ilyenkor – mint arra a piackutatás rámutatott – „a vezető szíve is leáll ijedtében...”). Ismeretlen tehát az új termék a fogyasztó számára; a domináns dizájntól eltér; új kvalitásait a gyakorlatban kellen megtanulni, hogy a kognitív korlátok lomolhassanak, de ezt maguk ezek a korlátok akadályozzák meg (mármint a technológia széleskörű kipróbálását).

Az amerikai vállalatok bevallásuk szerint a fogyasztó igényeire összpontosítanak, míg az európaiak vallják, hogy ezeket meg kell próbálni megváltoztatni; elfogadtatva a környezetbarát alternatívát (id. mű, 15. o.). Az amerikai cégek számára a kibocsátás csökkentésének problémája ezért is döntően a fejlett technológia kérdése; föl sem merül a jövő autójának kifejlesztése érdekében, hogy magának a közlekedési szokásoknak, a közlekedési infrastruktúrának, a személyautóról alkotott társadalmi képnek a változása is szükséges (uo.).

Rióval és a tudósok érlelődő konszenzusával az autóiipari cégek számára jelentősen átalakult az intézményi környezet. Mint említettük, először ugyan csak más iparágak képviselői szájából, de elhangzottak az első disszidens (a klímaváltozás problémáját elismerő) hangok. A diszkurzív koalíció fölbomlott (bizonyítva feltételes és instabil jellegét). Újabb szervezet lépett a színre e disszidens hangok képviseletében, összefogásában (*Pew Center on Global Climate Change*). Magában az autóiiparban is megjelentek a disszidens hangok (id. mű, 19. o.); s ez komoly intézményi nyomást eredményezett a disszidensekre a konformitás érdekében (id. mű, 20. o.).

Ugyanakkor az innováció terén folytatott verseny is erős hatótényezőnek bizonyult a változások érdekében. A Toyota új fejlesztésének bejelentése; a Daimler üzemanyagcellás kutatásai stb. a többieket is követésre ösztönözték. Ezek a versenytársi lépések ugyancsak egyfajta legitimációs erővel bírnak; a vezetők követését a többiek bizonytalanság csökkentésére érzett kényszere is elősegíti (id. mű, 21. o.).

Levy és Rothenberg (id. mű, 21–23. o.) alapján a zöldülés mint intézményi változás legfőbb jegyei és következtetései a következők:

- a stratégiaalkotás folyamata adott intézményi környezetbe ágyazott;
- a szervezeti tanulás a társadalmi gyakorlatban közösségileg fölépített megértés;
- a technológiák kognitív és intézményi (szelekciós környezetbe) beágyazottsága miatt a technológiai fejlődés útfüggő;
- nincs éles választóvonal az intézményi és a gazdasági környezet között, hiszen a piacok és a gazdasági érdekek maguk is társadalmi és politikai konstrukciók;
- az intézményi környezetet szocio-technológiai rezsimmként foghatjuk föl;
- a szervezeti mező szereplőinek cselekedetei (stratégiai lépései) és az intézményi struktúrák kölcsönösen konstituálják egymást (Giddens *structuration*-elméletének értelmében);
- nincs értelme éles megkülönböztetést tenni a termékstratégiák és a nem-piaci (politikai) stratégiák között;
- a vállalatok közötti viszonyok egyaránt gazdasági és politikai természetűek;
- az innovációk, amelyek megváltoztatják az uralkodó rezsimit, változást hoznak a technológiai, gazdasági, társadalmi és politikai viszonyokban egyaránt;
- a vállalatok sokféle, egymásba fonódó szervezeti mezőnek a tagjai egyszerre, s ezek eltérő logikái és értékei teret hagynak a stratégiai manőverezésnek;
- mindegyik vállalat saját szervezeti struktúráján, kultúráján és történetén keresztül értelmezi az intézményi környezetét.

Számos kritikai elemzés született a vegyipar zöldülése vonatkozásában is (lásd többek között Simmons–Wynne [1993]; Tombs [1993]; Hoffman [1999]). Tombs a brit vegyipari szektort elemezve (a vállalati környezeti stratégiákat vizsgálva), illetve Simmons és Wynne a „Felelős gondoskodás” (*Responsible Care*) nemzetközi környezeti programjának működését, működtetését megfigyelve, egymástól függetlenül meglepően hasonló következtetésre jutott. Tombs úgy fogalmaz, hogy a vegyipar az általa okozott környezeti problémák súlyossága tagadásának és lekicsinylésének különböző technikáit alkalmazza; valamint meg van róla győződve, s ezt nem is rejti véka alá, hogy a közvélemény alkalmatlan környezeti ítéletek meghozatalára (hisz túl emocionális a hideg racionalitás helyett), ezért a szektor rossz arculata és híre méltánytalan (Tombs [1993], 134. o.). A szerző az egyik jellemző stratégiaként azt jelöli meg, amelynek

lényege az „áldozat okolása”. A vegyipari cégek vezetői hajlamosak azt állítani, hogy a vevők a hibásak a balesetekért, mert nem olvassák el például elég alaposan a terméktájékoztatókat a biztonságos használatról. Az üzemi baleseteknél is hajlanak az „emberi tényezőt” okolni, s nem a rendszert. Ezért a felhasználókat okítani és még jobban tájékoztatni kell őket, illetve kontrollálni a használat módját a balesetek csökkentése végett (id. mű, 135–137. o.).

Simmons és Wynne [1993] meggyőzően mutatja meg, hogyan igyekeznek a vegyipari vállalatok a zöldülés folyamatának *depolitizálására* (politikai tartalomtól való megfosztására), kizárva az érintettekkel való egyenlő felekkénti párbeszéd lehetőségét, bevonásukat a környezetpolitikai döntéshozatalba. A vegyipar képviselői úgy látják, hogy a közvélemény félreérti (vagy nem érti) a tényeket, nincs kellő ismerete és tudása a szektorban alkalmazott eljárásokról és folyamatokról. Ahogy a szerzőpáros rámutat, a környezeti kockázatok irodalmából és kutatásaiból már jól ismert az a jelenség, hogy a vállalati–mérnöki szemlélet képviselői nem fogadják el, hogy itt nem a tudás hiányáról van szó, hanem *más* tudásról. S ennek el nem fogadása az egyik oka a bizalomhiánynak, a szektor hiteltelenségének környezeti teljesítménye köz általi megítélésében. Az egész intézményi közeget áthatja a bizalomhiány fojtó légköre, s ebben kell a vállalatoknak működniük (s amelyet mint láttuk, stratégiáik egy részével folyamatosan újratermelnek) (Simmons–Wynne 1993, 213. o.).

Összefoglalásul azt hangsúlyozzuk, hogy a vállalati zöldülés mint intézményi változást, mint a szélesebb szocio-technológiai rezsím változását leírni, és akár előírni kínálja a leggazdagabb elemzési lehetőségeket és megértést számunkra. Nyilvánvalóan nagyon összetett képet tudunk így csak leírni, de legalább számot kell vetnünk a zöldülés folyamatának különböző dimenzióival (legyen az gazdasági, szociológiai, etikai vagy politikai–hatalmi), azok összefüggéseivel. A szervezeteket szociokulturális gyakorlatként értelmezve (ezzel egy meghatározott szervezetelméleti irány mellett elköteleződve) lehetőségünk nyílna a vállalatok zöldülési folyamatainak behatóbb vizsgálatára, a lehetőségek és a korlátok fölvázolására. Azt állítjuk, hogy a vállalatok zöldülésre vonatkozó képessége és tudása részben külső környezetük függvénye, azé a szélesebb társadalmi-gazdasági környezeté, amelybe e szervezeti populációk ágyazottak. A vállalatok zöldülése ezért egy szélesebb társadalmi tanulási folyamatba illeszkedik. Azért, hogy mélyebben megérthessük az üzleti szféra zöldülésének folyamatát, ideálisan úgy kell

tanulmányoznunk a szervezet tagjainak környezeti attitűdjét, értékeit, gondolkodásmódját és magatartását, ahogy azok beágyazódnak a szélesebb gazdasági és társadalmi szférába, s azt is figyelembe kell vennünk, hogy egyén és környezete egymást kölcsönösen befolyásolja.

Másfelől súlyos akadályok tornyosulnak a radikális zöld szervezeti átalakulás előtt az üzleti szféra, illetve a gazdasági rendszer jelenlegi struktúrája miatt. Emiatt nem elegendő a kivételes egyénekre vagy szervezetekre, a „morális hősökre” várnunk az ökológiailag fenntartható gazdaság és társadalom megteremtése során. Ahhoz, hogy ezt megvalósíthassuk – vagy legalább megközelíthessük – „a rendszer szintjére kell vetnünk tekintetünket” (Brenkert [1995], 679. o.).

## **II.4. AZ ÉRTÉK-VEZÉRELT VÁLLALATI ZÖLDÜLÉS – AZ ALTERNATÍV KAPITALISTÁK PÉLDÁJA**

Ebben és a következő fejezetben két olyan példát elemzek, amelyek a vállalati zöldülés „radikális” eseteiként aposztrofálhatók. Úgy vélem, a két példán keresztül jobban érthetővé tehetem azon álláspontomat, hogy a vállalati zöldülés intézményi változásként történő értelmezése kínálja a leggazdagabb leírást és legtöbb tanulságot a kutató számára. Éppen ebből az elméleti keretből érthetjük meg azt is, hogy a vállalati zöldülés egyes történetei nem értelmezhetőek helyesen és nem is illethetőek kritikával, ha nem figyelmezzünk a zöldülés intézményi környezetére – gazdasági, társadalmi és politikai beágyazottságára. Ugyanis – összhangban a vállalati zöldülés mint intézményi változás fejezetpontban mondottakkal – a vállalatok zöldülése különböző intézményi logikák (pl. egy dimenzió szerint: piaci, bürokratikus, civil logika) erőterében történhet, és ez döntő befolyással lesz magára a szervezeti zöldülés folyamatára is (természetesen az erőteret viszont befolyásolják a zöldülés egyes esetei). Az itt következő példa, az ún. alternatív kapitalisták példája éppen a piaci dominanciájú intézményi logikán belüli zöldülés lehetőségeire és főképp korlátaira igyekszik élesebben rámutatni.

### ***II.4.1. Stakeholder–kapitalizmus<sup>10</sup>***

Mi a közös az „alternatív vállalkozásoknak” keresztelt cégekben? Az első lényegi közös vonás *vállalkozói identitásuk*. Ezek a cégek és alapító-vezetőik nem győzik hangsúlyozni különbözőségüket a hagyományos vállalatoktól, főként azok bürokratikus, rugalmatlan szervezetétől és „tervezői” hozzáállásától. A vállalkozói attitűdöt és annak megőrzését még globális vállalattá válásuk után is sikerük alapjának tekintik. S ez nem is elsősorban a kemény, némelykor önkizsákmányoló munkában vagy az önmegvalósításban - mint az üzleti tevékenységüket hajtó motivációban - ragadható meg, hanem sokkal inkább jellemzi intuíció, szenvedély és az új folyamatos keresése (az innováció).

A második ilyen vonás a „kapitalizmus”, a piacgazdaság, a *szabad piaci vállalkozás igénylése*, ami azonban mindannyiuknál kiegészül a *közösséghez tartozás* tényének és az ebből adódó kötelezettségeknek a hangsúlyozásával. Ezek az üzleti vállalkozások nem állítanak többet és nem ismernek el kevesebbet, mint hogy gazdasági tevékenységük lehetősége és sikeressége nagyban függ, sőt elszakíthatatlan azoktól a közösségektől, amelyekben működnek.

„Akárhon is tevékenykedünk, ott a közösség szerves része vagyunk, az ebből következő kötelezettségekkel és feladatokkal... Mindig feldühít, amikor egy vállalkozás, legyen az bármekkora is, közvetlen környezetétől teljesen elszigetelve működik. Véleményem szerint végtelenül erkölcstelen a közösség kellős közepén működő vállalattól, ha (...) hasznot hajt a közösségből, majd figyelmen kívül hagyja a közösség létezését, igényeit és problémáit.” – fogalmazza meg Anita Roddick szenvedélyesen (Roddick–Miller [1992]).

Mint James O’Toole [1991] hangsúlyozza, az „érték-alapú vállalatok” elfogadják a szabadpiac eszményét. Nem arról van tehát szó, hogy egy gyökeresen eltérő politikai filozófiára épülő gazdálkodás paradigmáját próbálják megvalósítani. A piacgazdaság logikáján belül próbálnak meg úgy működni, hogy tevékenységük saját nyereségük mellett a közjót is gyarapítsa. Hogyan tartják ezt lehetségesnek? A vállalkozások, vállalatok egyéni haszna – szerintük –

---

<sup>10</sup> Az ebben a fejezetben kifejtettek nagyban támaszkodnak és sok helyütt szövegszerűen is megegyeznek az *Alternatív kapitalisták* című könyvnek a bevezető tanulmányával, amit Radácsi László kollégámmal közösen írtunk (Pataki–Radácsi [2000]).

egyáltalán nem „automatikusan” (a piaci rendszer láthatatlan keze révén) vezet a közösség jólétéhez. A közjó iránt a vállalatoknak döntéseikben és tetteikben *elkötelezettséget* kell tanúsítaniuk, illetve *elszámoltathatóságot* kell vállalniuk. E vállalkozások úgy érzik, felelősséget kell vállalniuk azoknak a közösségeknek – és nem csak vállalataiknak – a prosperitásáért is, amelyekben élnek és tevékenykednek, legyenek azok helyi vagy globális, emberi vagy tágabb természeti közösségek. Tom Chappell (a Tom’s of Maine tulajdonos-vezetőjét) idézve (Chappell [1994]):

„A közjó egyre inkább megköveteli tőlünk mindenfajta élet, az ember, az állat és a környezet méltóságának tiszteletét.”

Az üzlet lényege és legitimációja az alternatív vállalkozók számára tehát a közjóhoz való *tevékeny* hozzájárulásában rejlik. Nem véletlen, hogy kötetünk szinte mindegyik szerzője főlemlíti, sőt James O’Toole írásának címéül is választotta az angolszász országokban közismert kvéker üzleti normát: – „Hasznot hajtani jótettel.” (id. mű)

Sokszor túlságosan is hajlamosak vagyunk elfeledkezni mai „technológia- és tudás-intenzív” világunkban arról, hogy mindenféle gazdasági tevékenység alapját a természet erőforrásai, létezői adják – ezek épségének és *egészségének* fenntartása nélkül elképzelhetetlen az emberi élet; ha pedig az üzleti szféra azt rövidlátó módon rombolja, akkor tevékenysége kétséget kizáróan *illegitim*.

A természet, a helyi közösség, az állam, az alkalmazottak, a tulajdonosok, a fogyasztók, a szállítók és egyéb üzleti partnerek egyaránt minimálisan jogos igénye, hogy ne okozzon neki kárt, hátrányt az adott gazdasági tevékenység. Ez azonban még nem elég a szabad vállalkozás legitimációjához. A vállalati ellenkultúra „paradigmája” szerint (O’Toole [1991] apostrofálja így a szóban forgó cégeket) a „másképpen gazdálkodás” lényege *az összes érintett jóllétét szem előtt tartó gazdálkodás*. Az üzlet prosperitása valamennyi érintettje (közössége) prosperitásával kapcsolódik össze – a Ben & Jerry’s-nél használt „összekapcsolt prosperitás” fogalma épp ezt takarja (Cohen–Greenfield [1998]). Ezért nem elég a nyereséget megszerezni, azt *meg* is kell *osztani* az érintettekkel a „felvilágosult kapitalizmus” (ahogy O’Toole és Roddick is emlegeti) szelleméhez híven.

## ***II.4.2. Környezettudatosság az alternatívoknál***

Miben különböznek, mitől „alternatívak” a főáramhoz képest, hiszen az odatartozó vállalatok is többé-kevésbé igyekeznek környezeti teljesítményüket javítani és a nekik szegezett „zöld” elvárásoknak valamiképpen – legalább látszólag – megfelelni? Ezt a kérdést Philip Mirvis [1994] nagyon alaposan elemzi. Az első pont, amire Mirvis rámutat, az a kapcsolat a környezetvédő mozgalom és az „alternatív” vállalatok között. A Mirvis által „környezetileg progresszívnek” nevezett cégek sokszor nem választják szét az üzletet a „mozgalmárságtól”, aminek nemcsak hogy az ellenkezője uralkodik az üzleti szférában, de a „zöldek” stílusa (a „kimért” és „konzervatív” üzleti stílussal szemben) és állítólagos hozzá nem értése (a tudományos „objektivitással” szemben) gyakorta cinizmus és gúny tárgya. A Body Shop, a Ben & Jerry’s vagy a Tom’s of Maine és hasonló elkötelezettségű társaik pedig éppen arról nevezetesek, hogy összefognak egy-egy civil szervezettel (mint például a Greenpeace vagy a Friends of the Earth), hogy kampányaikkal a társadalom, a közösség környezeti tudatosságát növeljék, a helyi vagy globális környezeti problémákra irányítsák figyelmét.

A másik döntő különbség a főáram és az alternatívok között az arculat és az identitás közötti lényeges eltérésben ragadható meg. A főáram környezeti lépései döntő részben nyíltan és csaknem kizárólag *arculatjavító* jellegűek és célzatúak (lásd öko-marketing). A vállalatok többsége nem jutott el oda, hogy alaptevékenységét és küldetését értékelje át ökológiai szempontok alapján. *Szervezeti identitásukat* környezetvédelmi tetteik túlnyomórészt egyelőre változatlanul hagyják. Az alternatívok ezzel szemben elkötelezetten igyekeznek rákérdezni „szervezeti létükre” az ökológiai problémák tükrében. S mint Mirvis írja, sokuk számára a “természetes” anyagok és termékek használata és kínálata kizárólagos gyakorlat vagy elérendő cél (lásd a Body Shop és a Tom’s of Maine kozmetikumait, a Ben & Jerry’s elkötelezettségét a növekedési hormonnal nem kezelt tehének adta tej iránt vagy az Esprit és a Patagonia gyakorlatát, hogy ruházati termékeit kizárólag organikusan termesztett gyapotból állítják elő). Sőt, a hegymászók körében talán még hazánkban is jól ismert kaliforniai Patagonia ruházati cég egyenesen arra biztatja vásárlóit, hogy csak a legszükségesebbeket vegyék tőlük – azaz a konzumerizmus, illetve az eladások indokolatlan növelése ellen agitálnak.

E cégek többsége nyíltan vallja, hogy minden egyes természeti létezőnek (legyen az növényi vagy állati egyed vagy ökoszisztéma) önértéke van függetlenül az embernek esetlegesen nyújtott élvezetektől. Ez az álláspont pedig jókora szakítás az uralkodó antropocentrikus etikával, és az ún. *mélyökológia* filozófiai álláspontját képviseli. Emiatt – ahogy azt különösen Paul Hawkennek, a Smith and Hawken cég társalapító-tulajdonosának gondolatai reprezentálják (lásd Hawken [1993]) – az alternatívok egy másfajta, a természetet és a természet fölállította korlátokat tiszteletben tartó gazdaságot képzelnek el. Hawken ezt nevezi a mai helyzethez viszonyítva találóan „helyreállító gazdaságnak” (*restorative economy*). Mindezek, ha a ma általános vállalati gyakorlatokat és különösen a szemléletet nézzük, mélyen eltérnek a főáramtól.

### ***II.4.3. Kritikai fölvetések***

#### *II.4.3.1. Új vezetői ethosz vagy tudatkontroll?*

Ki határozza meg az alternatív vállalatok társadalmi küldetését? Ezt a problémát Mirvis [1994] is komolyan fölveti, és mint a Ben & Jerry’s egykori szervezetfejlesztési tanácsadója konkrét példákkal is alá tudja támasztani azt. A kérdés persze annál is inkább idevág, hiszen maguk az alternatív vállalkozók is elismerik, hogy a vállalat mint intézmény nem a demokrácia mintaképe.

Tom Chappell őszintén számol be arról, hogy miután vállalatának felső vezetőivel megfogalmazták a Tom’s of Maine küldetését, az alkalmazottak sokáig azt csak „Tom küldetése”-ként emlegették, s nemigen találták a kapcsolatot saját értékeik és a küldetésben megfogalmazottak között. Chappell bevallása szerint is legalább két évbe, és rengeteg nyílt légkörben s közösen lefolytatott vitába, illetve a küldetés hathatós intézményi alátámasztásának keresztülvitelébe tellett, mire elérték, hogy a dolgozók többsége azonosulni tudjon a Tom’s of Maine küldetési nyilatkozatának szellemével. (Chappell [1994])

Fred „Chico” Lager a Ben & Jerry’s volt vezérigazgatója könyvében hasonló nehézségekről ír a jégkrémgyártó cég esetében is (Lager [1994]). Beszámolója szerint Ben Cohen is abba a tévedésbe esett a vállalat küldetésének megfogalmazásakor, hogy neki csak el kell készítenie ezt az értéknilyilatkozatot, s azután valamennyi alkalmazott lelkesen követi azt. A Ben & Jerry’s-nél is



hosszú időbe és erőfeszítésbe tellett, mire elérték, hogy a dolgozók többsége magáénak vallja a vállalat küldetésében foglalt értékeket. Mindazonáltal Lager leszögezi – s erre utal a *Peace Pops* jégkrém Mirvis által is bemutatott története –, hogy a Ben & Jerry's társadalmi küldetésének politikai iránya nem lehetett igazán vita tárgya – az Ben Cohen mindenkori elkötelezettségét tükrözte.

Anita Roddick könyvében ugyancsak beszámol hasonló problémát jelző esetről (Roddick–Miller [1992]). Amikor egyik üzletük alkalmazottaival a Body Shop társadalmi küldetésének megvalósításáról beszélgettek, szinte számon kérte rajtuk, miért nem indítanak már a helyi öregek otthonát segítő közösségi projektet. Maga Gordon Roddick hívta föl felesége figyelmét az effajta „érzelmi zsarolás” veszélyére és szükségtelenségére.

Bár ezek az alternatív vállalkozások – a főáramhoz képest – nagyon sokat tettek és tesznek azért, hogy megvalósíthassák a közös értékek alapján történő vezetés eszméjét, ők is szembesülnek a vállalkozó személyes és vállalata értékeinek elválaszthatatlansága okozta dilemmákkal. Ők is nehezen lavíroznak üzleti vállalkozásukban a között, hogy értékeikhez *társakat* találjanak, illetve hogy a szervezeti hierarchiában – a menedzseruralom vagy a vezetői tudatkontroll legsötétebb árnyait előhívva – felülről lefelé „rákényszerítsék” értékeiket beosztottaikra.

#### *II.4.3.2. Rendszer szintű dilemmák*

Ebben az alponiban a minket leginkább foglalkoztató dilemmát szeretnénk fölillantani. Ennek nem sok köze van azokhoz a fölvetésekhez, hogy az alternatív vállalatok pusztán „jó piaci stratégiát” folytatnak, és üzletet csinálnak társadalmi értékekből. Szerintünk ez a vélekedés – ha megmarad ezen a szinten (azaz csak a főárammal, annak fogalmi keretét használva, teszi meg összevetéseit) – félreérti az alternatívok próbálkozását. Ha azonban azt a kérdést is fölveti, hogy minden esetben jó-e az, amit az alternatívok tesznek, tekintve a szabadpiaci rendszer működési dinamikáját, akkor új és nagyon fontos kérdésekhez jutunk el. Ezt nevezzük mi rendszerszintű dilemmáknak. Röviden arról van szó, hogy amikor kilépnek ezek a vállalatok kulturális közösségükből, és – a főáramhoz hasonlóan – bekapcsolódnak a globális piacgazdaságba, az eladdig működni látszó jötevéssé visszajára fordul.

A legszomorúbb példája ennek a Body Shop és különösen a Ben & Jerry's esetében az „esőerdő fiaskó” (Entine [1996]). A Body Shop és a Ben & Jerry's is kapcsolatba került a *Cultural Survival* nevű nemzetközi szervezettel, amelyben főként antropológusok dolgoznak a brazíliai esőerdőkben élő bennszülött indián törzsek életének és kultúrájának megmentéséért az esőerdőt kiaknázandó (elsősorban faanyagot adó) erőforrásnak tekintő nagyvállalatokkal és vállalkozókkal szemben. Az ötlet hamar megszületett a fenntartható fejlődés eszméjének megfelelően: az indiánok az esőerdőben termő diót – hagyományos módszereikkel leszedve – adják el a két cégnek, így szolgáltatva bizonyosságot arról a politikusoknak, a vállalatoknak és a közvéleménynek egyszerre, hogyan lehet valami jó üzlet és jó környezetvédelem egyszerre. A Body Shopnak a dió olajából készült terméke nem is annyira, de a Ben & Jerry's *Rainforest Crunch* jégkréme óriási üzleti siker lett. A környezeti tudatosságuktól vezérelt amerikai fogyasztók hatalmas keresletet támasztottak e jégkrém iránt, hiszen azt a cég úgy is hirdette a piacon, mint amivel a veszélyeztetett őslakos kultúrák fennmaradását szolgálja. A kereslet túlnőtt az ökológiailag fenntartható módon nyújtott kínálaton (amelyet a Kayapo törzs termése képviselt). A Ben & Jerry's ekkor a piac kényszerétől hajtva kénytelen volt más beszállítók után nézni, s ez – az adott körülmények között – nem lehetett más, mint a dél-amerikai *agribusiness*, amely az esőerdők kiirtásával szerzi földterületeit és többnyire rabszolgamunkával dolgoztat. Az amerikai fogyasztók pedig jóideig mit sem sejtve vásárolhatták tovább kedvenc jégkrémüket.

Nyilván igaza van azoknak a bírálóknak, akik azt állítják, az etikához a jószándék nem elég, tettek és jellem nélkül az mit sem ér (Entine [1996]). A Body Shop és a Ben & Jerry's még ma sem ismerik el e vállalkozásuk – amit Anita Roddick a „Tegyük az esőerdőt gazdaságilag életképesé!” jelszóval illetett – tragikus kudarcát. A legtöbb kritikus fölvetésén túlmenve azonban, mi úgy véljük, hogy a globális piacgazdaság intézményének szükségszerű tragédiájával állunk szemben – a szabad piac intézményi logikájának csődjével egyes ökológiai problémák megoldása tekintetében. A szabad piac eszménye, az anyagi jólét középpontba helyezése leginkább a mi, európai és észak-amerikai kultúránk sajátja. Más kultúrákra ráerőltetve ennek eszményét és főképp szabadkereskedelmi gyakorlatát minden jószándék könnyedén kicsorbulhat. Ezekben a kultúrákban más gazdasági cselekvési logika intézményesült, ami különösen a kisebbségi, őslakos kultúrák esetében sokkal kevésbé expanzív, ha egyáltalán, és szükségképpen alulmarad a mi játékszabályokat diktáló, terjeszkedő gazdasági kultúránkkal szemben.

A Body Shop „Kereskedj, ne segélyezz!” szépen hangzó elvével jellemezhető politika ezért a gyakorlatban sokszor nem az eszmény, azaz az együttdolgozás, együttműködés, az „egyenlő csere” útját szolgálja, hanem akaratlanul is a pusztításét, a biológiai fajgazdagság mellett a kulturális gazdagság eltűnését. Az alternatív vállalkozók annyiban mindenképpen tévednek és akár végzetessé váló nézetet terjesztenek, amennyiben a kereskedelem jótékony hatását hirdetik, mellőzve a politikai kérdéseket. Az őslakosok jogai, kultúrájuk megmaradása elsősorban politikai kérdés, amelyet a világ közössége nemhogy nem tud megoldani kizárólagosan (piac)gazdasági módszerekkel, de ezek propagálása egyenesen fölgyorsíthatja a tragikus folyamatokat.

Nem áltathatjuk magunkat: a globális piacgazdaság kiépülése nem mindenki, nem a világ minden kultúrájának, közösségének érdekét szolgálja, hanem elsősorban a mi kultúránkat. Sőt, a piacgazdaság intézményi logikája – amint arra Paul Hawken is rámutat könyvében (Hawken [1993]) – sok tekintetben összeegyeztethetetlen az ökológiával, a természet *egészségének* megőrzésével. Ezzel – a szocio-technológiai rezsím politikai természetével – az alternatív vállalkozásoknak is szembe kell nézniük.

## **II.5. A FENNTARTHATÓSÁG INTÉZMÉNYESÍTÉSE – A KÖZÖSSÉG ÁLTAL TÁMOGATOTT MEZŐGAZDÁLKODÁS PÉLDÁJA**

A következőkben egy olyan szervezeti vagy szervezési példát mutatok be, amelyik véleményem szerint sikeres kísérlet a fenntarthatóság megvalósítására. Ez a mezőgazdálkodásból vett példa, mellyel Magyarországon például Gödöllőn kísérleteznek, abban az értelemben a fenntarthatóságra tett kísérlet, hogy egy olyan szervezet létrehozásán fáradozik, amely a gazdálkodás, az emberi közösség és a természet egymásra utaltságára épít, és célja elérése érdekében egyértelműen az uralkodó intézményi logika átalakítására tör. Elméleti pozíciómmal összhangban úgy vélem, az olyan kísérleteknek van esélyük gazdaságilag, társadalmilag és ökológiailag egyaránt fenntartható szervezeti- és életformákat kialakítaniuk, amelyek kritikailag vetnek számot az egyes intézményi logikákkal, és nyíltan azok (a fenntarthatatlanok) átformálását célozzák.

### ***II.5.1. Mi a közösség által támogatott mezőgazdálkodás?***

A közösség által támogatott mezőgazdálkodás (*Community Supported Agriculture – CSA*) „kivonja a közgazdaságtant a mezőgazdaság központjából” (azaz megszünteti a közgazdasági logika dominanciáját) – fogalmaz határozottan egy amerikai CSA gazdálkodó (Brookfield Farm, in Groh–McFadden [1997], 135. o.). A CSA kifogástalan közgazdaságtan nem abban az értelemben, amit Polányi Károly formális ökonómiának nevezett, hanem abban, amit szubsztantív gazdaságtannak hívtak. A formális közgazdaságtan, ami tulajdonképpen a mai modern közgazdaságtannak felel meg, cél-eszköz relációban gondolkodik. Központi problémája tehát az, hogyan allokáljuk (összük el) optimálisan szűkös erőforrásainkat előre adott céljaink (a céljainkat megvalósító cselekvési alternatívák) között. A hatékony allokáció keresésének e problematikája nyilvánvalóan a piaci gazdaság logikája. Ellenben a szubsztantív ökonómia azt vizsgálja, milyen különböző módokon intézményesül adott helyen és időben a gazdaság, vagyis azok a folyamatok, mechanizmusok és tevékenységek, amelyek az ember anyagi szükségleteinek kielégítését célozzák.

Nyilvánvaló, hogy a CSA a mezőgazdaságnak a piaci logikától eltérő intézményesítését képviseli. A gazdaságtörténetből és a gazdaságantropológiából pedig nagyon jól tudjuk, hogy a mezőgazdasági vagy bármilyen gazdasági tevékenységek nem-piaci megszervezése semmi esetre sem jelent fejletlenebb megoldást, mint a piaci alapú szervezet, még a hatékonyság vonatkozásában sem. Természetesen a CSA-nak semmi köze az allokatív hatékonyság ideáljához, hiszen az kizárólag a piaci társadalmak egyik fő céljaként jelenik meg. Viszont nagyon is sok köze van a hosszútávú termelési hatékonysághoz, a minőséghez és az ökológiai fenntarthatósághoz – s ezek mind az emberi gazdaság teljesítményének fontos értékelési kritériumai.

Ám mi is pontosan ez a nem-piaci logika? Mi a CSA? Vegyünk segítségül ennek tisztázásához néhány definíciót, amelyet az általam ismert szakirodalom kínál!

„A közösség támogatta mezőgazdaság (CSA) olyan városi emberek csoportja, akik beleegyeznek, hogy egy gazdálkodó környezetbarát módon termesztett termésének egy részét előre megvásárolják.” (Dyck [1994], 56. o.)

„A CSA olyan kölcsönös elkötelezettségen alapuló partneri együttműködés, amely mezőgazdasági termelő(k) és egy fogyasztói csoport között jön létre, közvetlen kapcsolatot teremtve a mezőgazdasági termelés és az ételkészítés-fogyasztás között. A fogyasztók állják a termelés éves működési költségeit úgy, hogy részesedést vásárolnak az idény terméséből. A CSA tagok így adott idényre elkötelezik magukat a mezőgazdasági termelés támogatására, a mezőgazdasági termelés költségeinek és kockázatainak a termelővel történő megosztására. (...) Viszonzásképpen a termelő, a termelési adottságok lehetőségeihez képest, ellátja a fogyasztókat az adott termesztési idény friss és egészséges termésével.” (UMass, 1. o.)

„A CSA-ban családok fognak össze azért, hogy biztosítsák a mezőgazdasági termelés (a kert) költségeit, beleértve a hivatásos termelő méltányos bérezését is. (...) A részesedő tagok rendszeresen friss és egészséges termést tartalmazó csomagokat kapnak a termesztési idény alatt, a termelők pedig biztos megélhetéshez jutnak. A termelők így megszabadulnak a mezőgazdasági termeléssel járó pénzügyi kockázatok egyedüli viselésének terheitől...” (Kimberly CSA, in Groh–McFadden [1997], 145. o.)

Eme idézett definíciók tartalmazzák azokat a jellemzőket, amelyek a CSA szocio-ökonómiai logikáját a piaci agrárgazdaságtól megkülönböztetik. A továbbiakban ezeket szeretném részletesebben kifejteni. Amellett fogok érvelni, hogy a CSA kísérlet egy szociálisan, gazdaságilag és ökológiailag fenntartható mezőgazdaság létrehozására. Bár a fenntarthatóság e három dimenziója szorosan összefügg, és egyik a másik nélkül hosszú távon nem is érvényesíthető, alant mégis külön tárgyalom őket gondolatmenetem követhetőségének, és a CSA-ról alkotott elképzelésem világos tárgyalásának az érdekében.

### ***II.5.2. A CSA ökológiai fenntarthatósága***

A fent idézett első CSA definíció kiemeli a „környezetbarát” mezőgazdálkodási gyakorlat követelményét. A CSA mezőgazdálkodás ökológiailag tudatos, s nemcsak a talaj termékenységének és megújuló képességének megőrzését veszi figyelembe, hanem a föld lelkének gondozását is. Miként azt egy CSA gazdálkodó mondja:

„Felelősséggel tartozunk azért, ahogyan a földdel bánunk, és csak akkor várhatjuk tőle, hogy megfelelően

tápláljon bennünket, ha kellő gondossággal és legjobb tudásunk szerint műveljük.” (Great Barrington CSA Kert, in Groh–McFadden [1997], 124. o.)

A mezőgazdálkodás ekként nem csupán a természethez viszonyulás erkölcsi követelményével fölruházott szakma, hanem művészet is, tele spiritualitással.

Trauger Groh szerint a CSA mögött egy jól kidolgozott mezőgazdálkodási modell húzódik meg, mégpedig az ún. biodinamikus gazdálkodás elve, aminek elméleti alapvetését Rudolf Steiner dolgozta ki az 1920-as években. A biodinamikus mezőgazdaság a földet (a farmot) önmagát megújító organizmusnak tekinti. Mivel az organizmus élő szervezet, művelni csak belső élete integritásának és minden egyes része, azaz szerve integritásának tiszteletben tartásával szabad. Nyilvánvaló a kapcsolat Steinernek a földről és a mezőgazdálkodásról alkotott elképzelése és James Lovelock későbbi, a *Gaia*-hipotézis néven ismertté vált kutatásai között. Miként azonban az amerikai *Biodynamic Farmland Conservation Trust* egyik tagja rámutatott:

„A világ biodinamikus fölfogása a Gaia-elméletet egy lépéssel tovább viszi. (...) A modern Gaia-elméletet földi kontextusából kozmikusba helyezi: az élő univerzumba. (...) A biodinamikus nézet szerint a földi bióta több, mint bonyolult kémiai reakciók rendszere. (...) Ennél többet jelent. Azt, hogy minden földi létezőnek spirituális alapja van.” (Brookfield Farm, in Groh–McFadden [1997], 137. o.)

A földről alkotott e fölfogás messzemenő és egyértelmű következményeket hordoz a mezőgazdálkodás számára, amit Trauger Groh és Steven McFadden meggyőzően foglalnak össze könyvükben. Ehelyütt nincs módunkban részleteiben kitérni erre, csak a legfontosabb elvek közül ismertetünk néhányat. Az egyik alapvető következtetés szerint annak érdekében, hogy az élet birodalmát tiszteljük és határai között maradjunk, mezőgazdálkodásunkból ki kell zárunk minden a növényekkel, a talajjal vagy az állatokkal kapcsolatban fölhasznált szintetikus anyagot vagy elemet.

„Az élet folyamatai csak étellel teli anyagokból, elemekből jöhetnek létre” (Groh–McFadden [1997], 22. o.).

Ha ezzel ellentétesen cselekszünk, akkor kizsákmányoljuk magát az életet a rövidtávú emberi

nyereség érdekében, hosszú távon valamennyi élő kárára.

Egy másik szabály szerint arra kell törekednünk, hogy „minél kevesebbet használjunk föl kívülről” mezőgazdálkodásunk során (id. mű, 32. o.), ami például azt jelenti, hogy a háziállatokat a földünkön termesztett-nőtt táplálékkal kell etetni, és trágyának, illetve komposztnak is csak a farmon keletkezett szerves hulladékokat használjuk föl. A mezőgazdálkodás érdekében az elpusztított természeti elemeket (pl. vizes területeket, ökológiai folyosókat) vissza kell állítani (id. mű, 28. o.), hiszen gazdálkodásunk a növények minél nagyobb diverzitásán (a biológiai sokféleségen) és a termény-rotáción alapul (id. mű, 24. o.).

Tudatosan követni az élet (a természet) ritmusát és mezőgazdálkodásunkat a természet egész-ségével összhangba hozni változtatásokat kíván a mezőgazdaság társadalmi-gazdasági szervezetében is.

### ***II.5.3. A CSA társadalmi fenntarthatósága***

Újfent a hagyományos közgazdaságtant és annak társadalomképét véve kiinduló- és ellenpontunkként, rá kell mutatnunk arra, hogy amíg a hagyományos ökonómia és a piaci társadalom az emberi lény individualizmusát tételezi (legszélsőségesebb formáiban egyenesen tagadva a társadalom mint olyan létét; azt pusztán individuumok aggregátumának tekintve), addig a CSA-ban egy ún. komunitárius (közösségelvű) társadalmi ideál él, ami az embert társas lénynek, – vagy ahogy Amitai Etzioni mondja – „személynek a közösség(ek)ben” tekinti.

A CSA fent másodiknak idézett definíciójában szereplő, a „CSA kölcsönös elkötelezettségen alapuló partneri együttműködés” kifejezés arra utal, hogy itt a termelő és a fogyasztó közötti kapcsolat egy olyan új formájáról van szó, amely jelentősen eltér a piacitól, amit a szupermarketekben történő személytelen vásárlási viszony jellemez. Ez az új forma tehát kísérletet tesz arra, hogy visszaállítsa és kialakítsa a termelő és a fogyasztó közötti személyes viszonyt, valamint a termelőn keresztül a fogyasztó és a föld (a természet) közötti kapcsolatot. „A CSA tagság közvetlen kapcsolatot teremt a termeléshez” a fogyasztók számára, akik így „élvezhetik a zöldségek ültetésének, növekedésének és megérésének folyamatait, és néha még körmük alá is piszok kerülhet a kertben végzett kétféle munkák során” (Groh–McFadden [1997], 73. o.). A CSA tagság megteremtheti a földhöz való szoros érzelmi kötődést és annak tudatát,

hogy a fogyasztott ételkészítés kinek, melyik termelőnek a gondos keze nyomát viseli magán.

A közösség létrehozása alapvető része és célja a CSA-nak. Annak érdekében, hogy a fogyasztók kézzel fogható módon is kapcsolódjanak a mezőgazdálkodáshoz és az adott földhöz, a CSA sokféle közösségi eseményt igyekszik szervezni. Olyanokat, mint például a „szedd magad” akciók; a különféle szüretelési, betakarítási ünnepségek; receptcserék és ajánlatok; sőt némelyik CSA a komposztálásba is bevonja tagjait, a zöldségcsomagok elosztási helyeire kihelyezett gyűjtőkbe várva az otthoni szerves hulladékokat stb. A CSA lényege tehát, hogy az emberek (termelők és fogyasztók) együtt, egy csoportként igyekeznek megtanulni helyesen gazdálkodni a földdel a természet és a jövő egészsége érdekében.

A CSA-k szervezeti fölépítése hűen tükrözi egyik fő céljukat a közösségi identitás és érzés megteremtését. A legfőbb szervezeti cél „a bizalom növelése és egy szociálisan igazságos közösség megteremtése” (Dyck [1994], 57. o.). Bár néha a farmon végzett munka felelősségén többen osztoznak, a farm szakmai irányítása mindig közös, egymást segítő tevékenység. A biodinamikus gazdálkodás tudásigényessége ugyan megkívánja a termelő autonómiáját és felelősségét a gazdálkodás módszereit és eszközeit illetően, amiben egy általában 5–12 személyből (a tagokból) álló csapat segíti, de ez korántsem megy a szervezet demokratikus mivoltának rovására: a CSA döntéshozatali folyamataiban minden tag részt vehet, beleértve a termelőket és a fogyasztókat is; mindenkinek a véleményre nyitottak (ezt segítik a rendszeres találkozók vagy a hírlevél is); ezért a döntési folyamatokat az átláthatóság és a konszenzusos döntések jellemzik, ahol bátorítást nyer minden független vélemény is (Groh–McFadden [1997], 100. o.).

Egy-egy CSA méretében kicsi társadalmi kísérlet, és annak is kell maradnia, ha meg akarja őrizni közösség-építő és helyi jellegét, ami igazi sokféleséget és rugalmasságot kölcsönöz neki. A legtöbb CSA 35–200 tagot számlál, bár némelyik ennél is több fogyasztót tömörít. A művelésre rendelkezésre álló föld nagysága, ami átlagosan 35 acre (kb. 14 ha és 25 kat. hold), és az ökológiailag fenntartható gazdálkodási módok korlátozzák egy-egy CSA növekedési lehetőségeit.

A kooperatív szellemiség nagyon fontos jellemzője és követelménye a CSA-nak, hiszen a vegyszermentes, organikus termelési módok fokozottan tudásigényesek, a tudásnak és művelésének pedig a közösség a fő letéteményese. A CSA-kban ezért komoly szerepet játszhat az oktató-nevelő funkció. Különleges jellemzője egyes CSA-knak, hogy tevékeny és innovatív



módokon igyekeznek elérni a társadalomnak, a helyi közösségnek azokat a csoportjait, akik a legnehezebben bevonhatók, mint például a szegények vagy a hajléktalanok.

#### ***II.5.4. A CSA gazdasági fenntarthatósága***

Már említettük, hogy a CSA közgazdasági háttere nem érthető meg, nem értelmezhető a hagyományos (formális) ökonómia terminusaiban. Ebben a pontban részletesebben is megmutatjuk, hogy miben különbözik a CSA gazdasági logikája a piaci gazdalkodásától. A különbségek részben úgymond mikroökonómiai jellegűek, azaz a CSA belső gazdasági szervezetére vonatkoznak, részben pedig makroökonómiaiak, és a földet mint erőforrást, illetve a regionális gazdaságot érintik.

Elsőként vessük pillantásunkat újra a fenti CSA definíciókra, s azok közül is a másodikra és a harmadikra, amelyek utalnak a kockázat problémájára a mezőgazdaságban! Ebben a tekintetben a CSA újfent nem-piaci megoldást kínál: a termelő és a fogyasztó közötti önkéntes kockázatmegosztást, amennyiben a fogyasztó előre fizet a föld terményeiért. Ez a módszer kifejezetten ésszerű, ha a termőföld megőrzésének, a gazdaságilag stabil mezőgazdálkodásnak és a jó minőségű, egészséges, illetve sokféle terménynek a szempontjából nézzük. Felfigyelhetünk arra is, hogy ez a megoldás a CSA közösség-teremtő céljával is összhangban áll, hiszen a fogyasztó nyilvánvalóan „nem pusztán zöldségeket vásárol, hanem a farmot mint egészet támogatja” (Groh–McFadden [1997], 112. o.). A termelő így felszabadul az alól a piaci nyomás alól, amely elegendő nyereség szerzésére sarkallja azért, hogy a lehetséges jövőbeli veszteségeket majdan kiegyenlíthesse (úgy is mondhatnánk kiszabadul a szűken vett önérdék szorításából). Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a CSA gazdálkodás hosszú távra rendezkedhet be, s nem kényszerül, és nincs is helye benne a rövidtávú hasznokat fölértékelő, a hosszútávúakat pedig leértékelő, a piacon uralkodó magatartásnak. A termelő gazdálkodásának feladata így az, hogy egészséges terményekkel lássa el a közösséget, miközben megóvjja a természetet.

A CSA másik közgazdasági különlegessége az árak meghatározása. Ennek logikája, szemben a hagyományos ökonómia szubjektív egyéni preferenciákra alapozott árfölfogásával szemben, az ún. szükséglet/költség elven alapul, vagy – ahogyan Trauger Groh magyarázza:

„a gazdálkodási folyamat minden egyes résztvevője partnereinek szükségleteire igyekszik figyelni” (Groh–McFadden [1997], 34. o.).

A CSA ármeghatározó döntési folyamata általában nagyjából a következőképpen zajlik: a termelő a legtöbbet vállaló közösségi tagokkal (*core group*) egyetemben megtervezi a következő idény termelési elképzeléseinek megfelelő költségvetést, ami magában foglalja a béreket, a föld után fizetendő tételeket, az eszközök karbantartásának költségét, a szállítási (elosztási) költségeket, a vetőmag vagy új eszközök költségeit stb. Ezután a költségvetést elosztják a tagok számával, és így kapják meg egy-egy részesedés (pl. heti csomagra vonatkozó részesedés) egységköltségét. Egységnyi részesedés általában egy négytagú család heti zöldség-szükségletét fedezi. (UMass, 2. o.) A folyamat lényeges része lehet, hogy a CSA tagok saját pénzügyi helyzetükhöz igazítják befizetéseiket, azaz ismerve egymás anyagi lehetőségeit a tehetősebbek nagyobb összeget hajlandók fizetni ugyanazért a részesedésért, mint az alacsonyabb jövedelműek. Az ármeghatározás e módjának semmi köze a szokásos nyereség-maximáló piaci megfontolásokhoz. Azáltal, hogy a tagok (termelők és fogyasztók) szükségleteire épít, a piaci árakat méltányos árakkal igyekszik helyettesíteni. A CSA ármeghatározásában is a tagok közötti bizalomra, kölcsönös viszonyra és szolidaritásra alapoz és azt kívánja növelni.

Ami a CSA makroökonómiai vonatkozásait illeti, az egyik legnagyobb horderejű kérdés a helyi gazdaság életképessége és a globális piac erői közötti feszültség. A CSA úgy is tekinthető, mint a helyi közösség erősítése, ellenőrzésének visszaállítása az élelemtermelés felett. A helyi termelők és fogyasztók közvetlen összekapcsolása az „élelmiszerdollárokat” (vagy -forintokat) a helyi gazdaságban tartja, hathatósan hozzájárulva a helyi, regionális élelmiszertermelés fenntartásához, fejlesztéséhez. A helyi élelmiszertermelés életképessége erősíti a helyi gazdaságot azokkal az ipari mezőgazdálkodás eredményezte tendenciákkal szemben, amelyek a mezőgazdasági erőforrásokat egyre kevesebb és kevesebb nagyvállalat kezébe összpontosítják. Az ipari nagyvállalati agro-gazdaság a mezőgazdasági termelőket a bér munkások helyzetébe kényszeríti, és tulajdonképpen semmilyen szállal sem kötődik a helyi gazdasághoz és közösséghez („kiágyazódott” – ahogyan Polányi fogalmazza). Ezért nem véletlenül, a CSA-val szemben, semmilyen közösségi érzést vagy köteléket nem képes megőrizni. Még akkor is, ha az organikus termények piacát célozza termelésével, gyökeresen különbözik a CSA-tól, hiszen az élelmiszert, legyen az organikus ezúttal, továbbra is közönséges árunak tekinti, a vegyszermentes

termékek fogyasztóiban pedig csak egy újabb, egy másik nyereségért kiaknázandó piacot lát. Steven McFadden figyelmeztetése ezért helyénvaló:

„A marketing nem teremt közösséget, és a kereskedés még nem CSA...” (Groh–McFadden [1997], 70. o.)

A CSA ökonómiájában a föld és a munka teljesen másképp értelmeződik, mint a hagyományos közgazdaságtanban. A hagyományos ökonómia a földet és a munkát egyrészt ugyanolyan termelési tényezőnek tekinti, mint a technikai eszközöket, másrészt pedig ugyanolyan közösleges árunak, amit piacon adnak-vesznek, mint bármely terméket vagy szolgáltatást. Ismét Polányi Károlyra hivatkozva, kijelenthetjük, hogy a föld és a munka árunak tekintése nem más, mint fikció; a hagyományos közgazdaságtan árufikciója. A föld és a munka nem eladásra termelt áru, amit úgy adhatnak-vehetnek, mint egy közösleges árujóságot. A föld a természetet jelenti, valamennyi élőlényt és élő rendszert, végsősoron magát a Földet. A munka pedig az emberi lényeket reprezentálja. Ha ezeket áruvá teszik, közösleges áruként adva-véve a piacon, akkor magának a természetnek és az embernek a lényegét és létét fenyegetik, zsákmányolják ki, ami végül akár elpusztításukhoz vezethet. A CSA kiveszi a földet és a munkát a piac hatóköréből. Ezért is oly fontos a CSA-ban a föld termékenységének és megújuló képességének, valamint a termelő autonómiájának és biztonságának (a mezőgazdálkodás szakmájának és művészetének) a megőrzése. Mégis, a termőföld piaci erőkkel szembeni (azaz a fejlesztésekkel szembeni) megvédésének a kérdése nem teljesen megoldott kérdés a CSA-ban. Elsősorban a tulajdonjogi kérdések tisztázatlanok; az, hogy a magántulajdon vagy valamiféle (mint ahogy az Egyesült Államokban próbálkoznak) „földvédelmi alap” koncepciója hozhat-e hosszútávú megoldást erre.

### ***II.5.5. Összefoglaló megjegyzések a CSA-ról***

Ebben a fejezetben amellet érveltem, hogy a CSA egy olyan aluról jövő társadalmi kísérlet, amely a szociálisan igazságos, gazdaságilag életképes és ökológiailag tudatos mezőgazdálkodást célozza. Ebben a minőségében a jelenlegi élelemgazdaság intézményi alternatívájának is tekinthető. Azáltal, hogy a CSA egy nem-piaci és nem-bürokratikus (nem hierarchián alapuló) működési logikát intézményesít, a civil gazdaság mezőgazdálkodásban való

megjelenése első csírái egyikeként is fölfogható. E vonatkozásában a CSA egy határozott és ökológiai szempontból pozitív irányú társadalmi változás irányába mutat. A CSA ezért is tekinthető nagyon hasznos „társadalmi kísérletnek”, melynek különleges erénye sokféleségében, a helyi körülményekhez való rugalmas alkalmazkodásában rejlik.

Nyilván e mezőgazdálkodásra vonatkozó példából nem lehet egyszerű következtetéseket és megoldásokat transzformálni az ipari szervezetekre (mely e dolgozat vizsgáldásának fő témája), ám nem is ez volt itt a célom. Arra akartam a fenti elemzéssel rámutatni, hogy az ökológiailag fenntartható szervezet létrehozása intézményi szintű kérdések fölvetését és megválaszolását igényli; az intézményi logikák és működésmódok radikális újragondolását.

# III. RÉSZ: KVANTITATÍV EMPIRIKUS KUTATÁS

Viszonylag sokat tudunk a hazai környezetvédelem makro szintű problémáiról, például az Európai Unióhoz csatlakozásunk vonatkozásában (lásd Kerekes–Kiss [1998]). Ugyancsak alapos szociológiai tanulmányok tárták föl a hazai környezetvédelmi konfliktusok érdekviszonyait, dinamikáját és kontextusát (lásd Szirmai [1999]; Vári–Caddy [1999]). Ebben a részben a több munkatársammal végzett kvantitatív empirikus kutatási eredményeinket foglalom röviden össze, melyek a magyarországi vállalatok környezetvédelmi teljesítményét és környezettudatosságát igyekeztek fölmérni. Két empirikus kutatás eredményeiről számolok be. Először a „Versenyben a világgal” kutatás 1999-ben lezajlott részét ismertetem;<sup>11</sup> majd egy korábbi (1998-as), ám kiterjedtebb fölmérést, melyet a Környezettudatos Vállalirányítási Egyesület koordinált szakmai segítségünkkel, és egy viszonylag nagy elemszámú mintán (368 vállalat) és nagy kérdésszámmal (100, vállalati környezeti menedzsmentre kérdés) igyekezett képet kapni (ha csak pillanatfelvételt is) a környezetgazdálkodás hazai helyzetéről. Mindkét adatbázis gazdagabb annál, mint amit itt módomban van bemutatni, elemezni. Ezekre – reményeim szerint – munkatársaimmal későbbi közös munkáinkba sort tudunk majd keríteni.

## III.1 „VERSENYBEN A VILÁGGAL ‘99”

### *III.1.1. Bevezetés*

A vállalati környezeti teljesítmény több dimenzióban mérhető és értékelhető. A legnyilvánvalóbb és legelterjedtebb mérőszámok a fizikai (szennyezési) mutatók. Az ebbe a kategóriába tartozó mérőszámok a vállalat tevékenysége okozta környezeti szennyezések mértékét, nagyságát, súlyát igyekeznek megragadni különféle módokon, például abszolút vagy relatív viszonyszámokként, ún. emissziós (kibocsátási) vagy immissziós (terhelési) mutatókként.

---

<sup>11</sup> A következőkben az alábbi munkáinkra támaszkodom Boda–Pataki–Pató [1997]; Boda–Pataki [1997]; Pataki–

A vállalati környezeti teljesítmény további elkülönült dimenziója a cég környezetvédelmi beruházási tevékenységét igyekszik megragadni. A szennyezési problémák mindenféleképpen technológiai megoldásokat is kívánnak csökkentésük és megszüntetésük érdekében. Ezt igyekeznek értékelni az ebbe a kategóriába tartozó mutatók, például a környezetvédelmi beruházások vagy a környezetvédelmi kiadások nagyságrendjének abszolút vagy relatív mutatói.

A vállalati környezeti teljesítmény fontos letéteményesei a különféle szervezeti intézmények: a környezetvédelmi felelősi pozíció, környezetvédelmi bizottság, képzés stb. Ideális esetben a környezet ügye a vállalat valamennyi területén megjelenik: a vállalat valamennyi működési területének s funkciójának integrált részeként kezelik. Ehhez a környezeti szempontok intézményesítésére van szükség. Ez a környezetvédelmi teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója.

A negyedik elkülönülő dimenziót a vállalati környezeti teljesítmény kommunikációs dimenziójának nevezhetjük. Nemcsak egyszerűen arról van szó, hogy a teljesítmény bizonyos értelemben percepciók kérdése, hanem sokkal inkább arról, hogy a környezeti teljesítmény javításának egyik fontos kulcsa a külső érintettek bevonása, érdekeik komolyan vétele. A környezeti ügyek nehezen oldhatók meg pusztán „befelé figyeléssel”; az érintettek véleményének és tudásának figyelmen kívül hagyása nem várt komoly problémákhoz vezethet. E dimenzió önálló kezelése azért is fontos, mert a környezetvédelem terén az állami szabályozás nagyon sok jogi köteleességet támaszt a vállalatokkal az előző dimenziókra vonatkozóan (pl. bizonyos tevékenységi körökben jogszabály írja elő környezetvédelmi megbízott foglalkoztatását szakirányú végzettséggel; vagy bizonyos környezetvédelmi beruházások végrehajtását technológiai előírásokon keresztül). Szükség van tehát erre a dimenzióra, hiszen ez mondható a leginkább „önkéntesnek”, itt nyilvánulhat meg, mennyire veszik valóban komolyan a magyar cégek a környezet ügyét.

A következőkben ezért a „Versenyben a világgal” kutatás 1999-es kérdőíves felmérésének környezetre vonatkozó eredményeit e dimenziók mentén mutatjuk be. Ehhez azonban további megjegyzéseket kell fűznünk. Először is az első, fizikai teljesítmény dimenziót a kérdőív természetéből adódóan nem mérhettük föl, erről tehát az alábbiakban nem tudunk képet adni (ami viszont nem azt jelenti, hogy ne lenne fontos e dimenzió). Ami a második dimenziót illeti, ott

---

Radácsi [1998]; Pataki és szerzőtársai [1998].

ugyancsak a kérdőív természetéből adódóan eltekintettünk a pénzügyi kérdésektől, és csak olyan „egyszerű” eldöntendő kérdések föltételére vállalkoztunk, mint „Hajtottak-e végre elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást?” vagy „Vásárolnak-e környezetvédelmi szolgáltatásokat más vállalatoktól?” stb. Tulajdonképpen a harmadik és a negyedik dimenzióra tudott igazán célozni a kérdőív.

Utolsó megjegyzésünk elemzési természetű. E dimenziók létének alátámasztására, illetve magyarázó erejük bizonyítására alkalmas lehet a többváltozós statisztikai elemzések eszköztárából a faktorelemzés módszere. Ennek segítségével az adott válaszok összefüggései alapján lehet elkülöníteni a vállalatok környezeti teljesítményének különböző dimenzióit. Ehhez az elemzés „finomságának” érdekében több vállalati környezetgazdálkodási gyakorlatra vonatkozó kérdést kellett volna föltennünk, amire a kutatás más irányultságánál fogva nem volt mód. Így is megvizsgáltuk, vajon faktorelemzéssel jól elkülönülnek értelmezhető teljesítményi dimenziók, illetve ezek alapján – már a klaszterelemzés módszerét alkalmazva – eltérő környezeti teljesítményű vállalatsoportok az adott mintában. Beszámolónk második részében eme elemzésünknek az eredményét mutatjuk be. Ugyanakkor már itt hangsúlyozzuk, hogy – bár metodológiailag igyekeztünk a legalaposabban eljárni az eredmények validitásának vizsgálatában – a faktorelemzésbe vont kérdések viszonylag kis száma, illetve a többváltozós statisztikai módszerek inherens bizonytalanságai miatt végeredményünket jelentős „heurisztikus” értékkel rendelkezőként tartjuk biztonsággal értelmezhetőnek. Márcsak a minta reprezentativitásának hiánya miatt sem ragadtathatjuk magunkat arra a kijelentésre, vagy ringathatjuk magunkat abba a hitbe, hogy a magyar vállalatok környezetvédelmi stratégiai orientáció tekintetében az alatt bemutatott vállalatsoportokra oszlanának.

Mindezek figyelembevételével következzenek elemzéseink eredményei.

### ***III.1.2. Leíró statisztikai elemzés<sup>12</sup>***

A környezetvédelmi kérdések relevanciáját mutatja a vállalati gyakorlat számára hogy a mintában szereplő magyar vállalatok háromnegyedének kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtania a területileg illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez.

#### ***III.1.2.1. A környezetvédelmi teljesítmény beruházási dimenziója***

A vállalati környezetvédelem általunk technológiainak titulált dimenziójában a következők jellemzik a válaszadó cégek gyakorlatát. Környezetvédelmi beruházást kb. 40 százalékuk hajtott végre az elmúlt három évben. Ezek nagyrészt vagy az ún. utólagos (end-of-pipe) típusú beruházások körébe tartoztak, vagy technológiaváltást jelentettek a cégeknél addicionális környezeti teljesítmény javulással.

E dimenzióban fontos környezeti teljesítményt javító eszköz lehet, ha adott vállalat szennyezési problémáinak megoldására külső „tudást” (megoldásokat) vásárol a környezetvédelmi termékek és szolgáltatások piacán. A mintában szereplő vállalatok 56 százaléka jelezte ez irányban tett erőfeszítéseit.

E beruházási – vagy szélesebb értelemben technológiai – dimenzióban különös jelentőséggel bír, ha a kutatás-fejlesztés terén is megjelennek a környezetvédelmi szempontok. Bár környezetvédelmi célú technológiafejlesztésről a mintában szereplő vállalatok 30 százaléka számol be, ilyen irányú termékfejlesztésről már csak alig 10 százalékuk. Egy attitűdinális típusú kérdés is rákérdezett a válaszolók ilyen elkötelezettségére: míg a technológiai fejlesztések terén a környezeti károk csökkentése 12,5 százalék szerint nagyon fontos, addig ez az arány a termékfejlesztéssel kapcsolatban alig haladja meg a 10 százalékot. Ha az ötös skálán legalább 4-

---

<sup>12</sup> Az általunk megfogalmazott vállalati környezeti menedzsmentre vonatkozó kérdések a kérdőív-csomag három részében helyezkednek el: a „vezér” kérdőív v103a kérdésétől a v111b kérdéséig; a „termelés” kérdőív t53 kérdéstől a t62c kérdéséig; valamint a k15a-k15e kérdések a „kereskedelem-marketing” kérdőívben. Emiatt az első feladat a három adatbázis összesímítése volt, aminek lényegi „eredménye”, hogy - az eltérő hiányzások okán - a minta 281 vállalatra csökkent. A továbbiakban tehát erre a mintára jellemző megoszlásokról és az ezen elvégzett első elemzésekről számolunk be. A minta semmilyen tekintetben nem reprezentatív a magyarországi vállalati populációra – maga a mintavétel eljárása miatt az eredeti minta sem volt az (lásd Czákó–Zoltayné–Wimmer [2000]).



es értéket megjelölőket is figyelembe vesszük, akkor a megfelelő arányok a következők: 33 és 30 százalék. A válaszadó cégek kb. egyharmada tartja tehát fontosnak vagy nagyon fontosnak a K+F-ben a környezetvédelmi szempontok megjelenését.

### *III.1.2.2. A környezetvédelmi teljesítmény menedzsment dimenziója*

A vállalati környezeti teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója a szervezet „környezetvédelmi képességeit” igyekszik megragadni. Olyan minőségi mutatókkal szolgál, amelyek arról igyekeznek tájékoztatni a vezetőket, mennyire intézményesült szervezzük egyes területein integráltan és átfogóan a környezet ügye.

Magyarországon jogszabály írja elő, hogy bizonyos gazdasági tevékenységek esetében a szervezet szakirányú végzettséggel rendelkező környezeti megbízottat köteles foglalkoztatni, akinek többek között feladata a hatóságnak kötelezően benyújtandó környezetvédelmi jelentések (kibocsátási értékek) elkészítése. Ezért sem véletlen, hogy a válaszolók 80 százalékánál kinevezett környezetvédelmi felelős tevékenykedik, vagy a felsővezetésben, vagy a középvezetésben. 83 cégnél (a minta közel 30 százalékánál) a felsővezetéshez tartozik a környezetért felelős vezető.

A környezet ügyét segíteni és megoldani hivatott szervezeti intézmények egyes típusai jelezhetik, mennyire kezeli stratégiai kérdésként az adott cég a környezet teljesítményének javítását. Ilyen intézmény például a vállalat egyes funkcionális területeinek vezetőit, sőt külső szakértőket (érintetteket) bevonó környezetvédelmi bizottság. Ez a szervezeti intézmény csak a válaszadók alig több mint 8 százalékánál (azaz 23 vállalatnál) működik. Bár ez nem túl rózsás képet fest a környezetügy stratégiai helyzetéről, egy másik kérdésre adott válaszok ennél kedvezőbb képet sejtetnek. Ugyan a mintában szereplő vállalatok harmada nem készít stratégiai tervet, egy másik harmaduknál azonban a környezetvédelem formálisan is bekerült a stratégiai tervbe.

A vállalati környezeti menedzsment hatékonysága és hatásossága elképzelhetetlen az ellátási lánc, s főképp a beszerzés „zöldítése” nélkül. A szállítóktól elvárt vagy megkövetelt környezetvédelemre két kérdés is vonatkozott. A „puhábbik” változat csak azt firtatta, vajon vizsgálják-e bármilyen módon is szállítóik környezeti magatartását a megkérdezett cégek. Erre 35

százaléknyi igenlő válasz érkezett. A „szigorúbb” elbánásra, a szállítók kiválasztásában formalizált környezetvédelmi előírásokra már csak 26 százalék válaszolt pozitívan. Ehhez kapcsolódóan jegyezhető meg, hogy arra az attitűdinális kérdésre, hogy mennyire tartják fontosnak a beszerzésben a környezetvédelmi szempontokat a válaszadók 30 százaléka jelölte meg a fontos vagy nagyon fontos értéket (a minta átlaga 2,98 az ötös skálán).

Nyilvánvaló, hogy a vállalati környezetgazdálkodás is megkívánja az ez irányú szervezeti tudás folyamatos karbantartását, fejlesztését. Ez történhet az e területért felelős szakemberek képzésével, de még ideálisabb esetben valamennyi vezető és alkalmazott oktatásával s képzésével. A válaszok alapján a vállalatok mintegy 40 százaléka állítja, hogy érintett szakembereinek környezetvédelmi képzésére gondot fordít; ám valamennyi alkalmazottját e tekintetben csupán alig 11 százalék kötelezi lépéstartásra.

Az ISO 9000-es minőségyszabványok mellett már bevezetésre került és egyre inkább terjed az ennek megfelelő környezeti irányítási rendszert (KIR) specifikáló ISO 14001-es szabvány. 18 mintában szereplő vállalat rendelkezik ezzel, és további 40 jelentette, hogy az kiépítés alatt áll (ez mindösszesen közel 21 százalék). E szabvány bevezetése átfogó követelményeket támaszt a teljes szervezettel szemben, ha hatékonyan és hatásosan kívánják működtetni azt. Alapja lehet a környezeti menedzsment folyamatos és átfogó kiépítésének (pl. teljesítmény mérési szabvány, jelentéskészítési előírások stb.), s így a vállalat környezeti képességei javításának.

### *III.1.2.3. A környezetvédelmi teljesítmény kommunikációja*

A vállalati környezeti teljesítményértékelés korántsem titulálható kizárólag objektív folyamatnak, jórészt kommunikációs eszköz. A vállalatnak egyrészt „meg kell hallgatnia” különböző érintettjei szempontjait, másrészt információkat kell nyújtania számukra: azaz folyamatos kommunikációban kell lennie velük.

A vállalati környezetvédelmi magatartásnak és teljesítménynek elsősorú érintettjei a helyi lakosok, közösségek, ahol a vállalat működik; a fogyasztók–vevők, akik használják a termékeit; a befektetők; és az üzleti partnerek, akik elszenvedik vagy éppen élvezik a vállalat negatív vagy pozitív környezeti teljesítményének jogi és piaci következményeit. Feljüket többféleképpen is folytathat kommunikációt a szervezet.

Az elsősorban marketing célú kommunikációban jobban szerepelnek a mintabeli cégek, bár itt is csak 27 százalékuk állítja, hogy termékreklámjaiban, 30 százalékuk, hogy cégreklámjaikban és 25 százalékuk, hogy termékei csomagolásán utal valamilyen kedvező környezetvédelmi jellemzőre. 36 százalékuk mondja, hogy tájékoztatja vevőit termékei használatának környezeti kockázatairól (itt azonban fontos észben tartanunk, hogy ez bizonyos termékkörökre vonatkozóan jogszabályban előírt kötelezettség, s nem önkéntes kommunikáció). A kommunikációnak abban a másik dimenziójában, amit stakeholder-kommunikációnak nevezhetnénk (önkéntes és elsősorban a nem-piaci érintettekkel folyik), sajnos sokkal gyengébb teljesítményt nyújtanak a válaszadó cégek. Csak alig 12 százalékuk (33 vállalat) jelentet meg önként környezetvédelmi teljesítményéről valamilyen beszámolót vagy jelentést, amely pedig az egyik legfőbb információforrás lehetne az érintettek számára.<sup>13</sup> A helyi lakosságnak szervezett fórumokról pedig még kevesebben számolnak be: 7 százalék (20 vállalat).

A mintában szereplő vállalatok környezeti teljesítményét értékelő leíró statisztikai elemzésünket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy nyilvánvalóan a teljesítmény kommunikációs dimenziójában (azon belül is a stakeholder-kommunikációban szemben a marketing célú kommunikációval) nyújtják a leggyengébb teljesítményt a vizsgált magyarországi cégek. A teljesítmény értékelésének technológiai és menedzsment dimenzióiban kedvezőbb az összkép, ám itt is jellemző, hogy a szervezeti intézmények terén a stratégiai elkötelezettséget alátámasztó és megerősítő megoldások sokkal kisebb körben terjedtek el, mint a jogszabályok által kikényszerítettek. Érdekes ugyanakkor, hogy arra a kérdésre, értékelje vállalatának környezeti tudatosságát versenytársaihoz képest (egy ötös skálán), a válaszadók 35 százaléka jobbnak vagy sokkal jobbnak tartja magát.

További két attitudinális típusú kérdésre adott válaszok érdemelnek kiemelését. Az egyik afelől érdeklődött, vajon mennyire tartják fontosnak az egyes érintettek érdekének figyelembevételét a válaszadó szerint vállalatának döntéseinél. Az érintettek között szerepelt a természeti környezet is, amely a válaszolók majd felétől fontos vagy meghatározó (4-es és 5-ös) értéket kapott.

---

<sup>13</sup> Itt kell megjegyeznünk azt, hogy ez a szám nagyon nagy valószínűséggel fölfelé torzít, ugyanis más forrásink szerint ma hazai vállalataink közül nagyjából egy tucat az, amelyik valóban mindenki számára publikus éves környezeti jelentést ad ki. A kérdőíves felmérések általános gyengeségével találkozunk itt, azaz a nem ellenőrzött önbevallás torzító hatásával. Az ebből következő korlát nyilvánvalóan az egész elemzésre és minden adatra kiterjed.

Egy másik attitűdinális típusú kérdéscsoportban azt firtattuk, vajon kik azok a stakeholderek, akik környezetvédelmi igényekkel lépnek föl a megkérdezett vállalatokkal szemben, és mennyire erős nyomást gyakorolnak ez ügyben a cégekre. A Likert-féle ötös skálán mérve a válaszadók a legerőteljesebb nyomást az állami intézmények felől érzik (átlag: 3,60). Ezt követi a belső stakeholderek, nevezetesen a tulajdonosok és a menedzserek, alkalmazottak környezeti igényének átlagos erőssége (3,18, illetve 3,09). A helyi lakosságnak és a politikai (pl. zöld) szervezeteknek tulajdonított átlagértékek alacsonyabbak (rendre 2,67 és 2,29) csakúgy, mint a piaci stakeholdereknek, a fogyasztóknak és az üzleti partnereknek, szállítóknak betudottak (2,59 és 2,58).

### ***III.1.3. Többváltozós statisztikai elemzések***

Az elemzés legfőbb célja a vállalati környezetvédelmi teljesítmény dimenzióinak vagy „metaváltozóinak” kialakítása volt. Ennek érdekében a fentebb ismertetett, a vállalati környezetvédelem szervezeti intézményeire, kommunikációjára és a beruházási–technológiai téren tett lépésekre vonatkozó kérdéseket faktoranalízisnek vetettük alá annak reményében, hogy metodológiailag és szakmailag is értelmes és értelmezhető eredményt tudunk előállítani. A következő táblázat mutatja a végeredményt:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Faktorelemzésünk metodológiai érvényességét jelzi egyrészt a *KMO*-mérőszám 0,70 fölötti értéke, ami az elfogadható, bár nem a kiváló kategóriába esik, illetve a *Bartlett*-teszt szignifikáns eredménye. A faktorelemzésbe vont változók közötti korrelációkat is vizsgáltuk, itt azonban közepesnél nem találtunk erősebb összefüggéseket. Az *eigenvalue*=1 szabályt követve meghatározott 5 faktor a variancia közel 60 százalékát magyarázza, ami megítélésünk szerint elfogadható arány tekintve a vizsgálat exploratív jellegét. A *scree plot*-on némileg „remegős” ábra rajzolódik ki, egy nagyobb „könyökkel” a két faktort jelző pontnál, és két kisebb a 4 és 6 pontoknál. A szakmai interpretáció miatt az 5 faktoros végeredményt találtuk elfogadhatónak.

3. sz. táblázat A faktorelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a kérdőívben található és a faktorelemzésben felhasznált kérdések szerepelnek rövidített formában; a táblázat első sorában az öt faktor található az általunk adott névvel; a táblázat számai pedig az egyes kérdésekhez tartozó faktorsúlyokat mutatják)

	1. stakeholder-kommunikáció faktora	2. marketing kommunikáció faktora	3. funkcionális intézményi faktor	4. beruházás-fejlesztés faktor	5. integrált intézményi faktor
Van-e lakossági fórum?	0.841				
Van-e rendszeres kv-i kiadvány?	0.696				
Van-e kv-i bizottság?	0.520				
Van-e kv. a cégreklámban?		0.886			
Van-e kv. a termékreklámban?		0.881			
Van-e kv-i felelős?			0.702		
Kv-i szolgáltatást vásárolnak-e?			0.611		
Szakemberek kv-i képzése?			0.556		
Szállítók formális kiválasztásában kv.?			0.538		
Kv-i beruházás volt-e?				0.706	
Kv-i technológiai fejlesztés?				0.601	
Kv-i termékfejlesztés?				0.572	
Alkalmazottak kv-i képzése?					0.794
Van-e KIR?					0.666
Van-e vevőknek kv-i tájékoztatás?					0.527

Bár a fenti táblázatban szereplő faktorok, amelyek a mintában szereplő vállalatoknak a fenti kérdésekre adott válaszai alapján kirajzolódó vállalati környezeti teljesítmény dimenzióknak tekinthetők, nem teljesen egyeznek meg az előző fejezet részben általunk követett teljesítménydimenziók fölosztásával, mégis értelmezhető képet rajzolnak föl.

Az első faktort elsősorban az a két kérdés határozza meg, amely az érintettekkel folyó kommunikációra vonatkozik. Bár gyengébb faktorsúllyal, de itt szerepel a belső szervezeti integráció egyik jelentős intézményére vonatkozó kérdés is (a környezetvédelmi bizottság), mégis ez a dimenzió a vállalati környezeti teljesítmény stakeholder-kommunikációját látszik elsődlegesen tükrözni.

A második faktort egyértelműen a marketing célú kommunikáció kérdései determinálják. Ez arra utal, hogy az (előbbi) önkéntes (nem-piaci) és a piaci célú kommunikációs erőfeszítései a vállalatoknak a környezetvédelem terén nem esnek egybe, különálló teljesítménydimenziót képeznek.

A harmadik faktort „funkcionális intézményi faktornak” neveztük el. Itt olyan, a környezetvédelem szervezeti intézményesítésre vonatkozó erőfeszítések dominálnak (lásd

környezetvédelmi felelős vagy szakemberek környezetvédelmi képzése), amelyek elsősorban határozott funkcionális logika mentén kezelik a környezeti menedzsment kéréseit. Vagyis létrehoznak a szervezeten belül egy környezetvédelmi megbízotti vagy vezetői funkciót, esetleg környezetvédelmi osztályt is rendelnek hozzá, a környezetvédelmi oktatások és képzések terén is csupán a szakemberekre, tehát azokra a munkatársakra koncentrálnak, akiknek munkakörében a környezetvédelem eleve meghatározó szerepet játszik. Ugyan kisebb súllyal, de itt szerepel az is, hogy a szállítók formális kiválasztásában megfogalmazódnak-e környezetvédelmi kritériumok, valamint hogy vásárolnak-e más, erre specializált cégektől környezetvédelmi szolgáltatásokat és termékeket.

A negyedik faktort tisztán a beruházásokra és a technológiai, illetve termékfejlesztésekre vonatkozó kérdések magyarázzák meg.

Az ötödik faktor elnevezését a harmadikkal kontrasztba állítva érthetjük meg. Ugyan ebben a faktorban is a szervezeti intézményesítésre vonatkozó kérdések dominálnak, mint a harmadikban, de a funkcionális logika helyett, itt egy „integráltabb szellemű” intézményesítés jellemző. Ezért neveztük el „integrált intézményi faktornak”. A legnagyobb súllyal az összes alkalmazott környezeti képzésére vonatkozó kérdés szerepel benne, s szorosan ehhez kapcsolódva a környezet irányítási rendszer (KIR) intézménye is. Mindkettő – a harmadik faktor két vonatkozó kérdésével szemben – a környezetvédelem olyan szervezeti intézményesítésére utal, amely valamennyi munkatársat és munkakört egyaránt érint (s így a környezetvédelmi feladatok nem delegálódnak egy környezetvédelmi osztály vagy néhány munkatárs kizárólagos felelősségi körébe). A viszonylag gyenge factorsúllyal idekerült vevők tájékoztatására vonatkozó kérdés némileg „kilóg” ebből az intézményi logikából, de itt jegyeznénk meg, hogy bár gyengébb factorsúllyal (0.441), de a marketing faktorban is megjelenik e kérdés, ahová elméletileg jobban tartozna.

A faktorelemzés végeredménye alkalmas arra, hogy ez alapján megpróbálkozzunk a mintában szereplő vállalatok csoportba rendezésével; a klaszterelemzéssel. Ennek eredményét mutatja a következő táblázat:<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Klaszterelemzésünk validitását metodológiailag többféleképpen is vizsgáltuk. Először egy hierarchikus klaszterlemezést futtattunk a távolságot a *Ward*-módszerrel mérve. Az így kapott dendogram a három elkülönülő klaszter struktúrát sugallta. Ezután végeztük el a *K-means* klaszterelemzést, ahol megadtuk, hogy 3 klasztert képezzen. Ezek szakmailag is értelmezhetőnek bizonyultak, mint láthatjuk. A továbbiakban *random* módon két részre osztottuk a mintát, és a *K-means* klaszterlemezést elvégeztük a kapott részmintákon is. Ezek ugyancsak kiadták a

4. sz. táblázat A klaszterelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a klaszterelemzés változóiként szereplő faktorok találhatóak; a táblázat első sorában a három klaszter az általunk adott elnevezéssel; a táblázat számértékei az egyes faktorokhoz tartozó klaszterközpontok értékeit mutatják)

	1. „gyengék” klasztere	2. „befelé forduló technológia orientáltak” klasztere	3. „kifelé nyitott intézmé- nyesítők” klasztere
Stakeholder-kommunikáció faktora	- 0.247	- 0.373	2.119
Marketing kommunikáció faktora	0.156	- 0.275	0.458
Funkcionális intézményi faktor	- 0.742	0.530	0.555
Beruházási–fejlesztési faktor	- 0.496	0.518	- 0.204
Integrált intézményi faktor	0.023	- 0.124	0.3605
vállalatok száma	75	81	23

A klaszterelemzéssel előállt három vállalati csoport a faktorelemzés adta környezeti teljesítmény dimenzióiban jelentősen eltérő képet mutat. Az első csoportba került vállalatok minden (faktor) tekintetben gyenge teljesítményt nyújtanak a másik két csoport vállalataihoz képest. Egyedül a marketing és az integrált intézményi faktoroknál nagyobb az átlaguk, mint a második csoportba tartozó vállalatoké, de a harmadik csoporthoz képest ez is gyenge teljesítményt jelez. Ezért indokolt a környezeti teljesítmény dimenziói mentén általánosan gyengének minősíteni teljesítményüket.

A második csoportba tartozó vállalatok a másik két csoporthoz képest kiemelkednek a környezeti teljesítmény beruházási–fejlesztési dimenziójában. Viszonylag jobb teljesítményt mutatnak főleg a funkcionális intézményi faktor jelezte dimenzióban is. Viszont különösen gyengék a két kommunikációs faktor képviselte teljesítmény dimenziókban a másik két csoport vállalataihoz képest. Ezért gondoljuk indokoltnak „befelé forduló technológia orientáltaknak” nevezni őket.

A harmadik csoportban összegyűlt vállalatok számukat tekintve viszonylag kevesen vannak a másik két csoporthoz képest, de környezeti teljesítményük egy dimenzió kivételével relatíve a legjobb. Különösen kiemelkednek a stakeholder-kommunikáció, de általában is a kommunikációs faktorokban, illetve az integrált intézményi faktorban. Meglepően gyengécskék viszont a beruházási–fejlesztési faktorban a második csoport vállalataihoz képest. Mindezzért „kifelé nyitott

---

teljes mintán értelmezett három klaszter struktúráját. Emiatt döntöttünk úgy, hogy klaszterelemzésünk metodológiailag viszonylag nagy biztonsággal érvényesnek tekinthető.

intézményesítőknek” tituláljuk őket a környezeti teljesítmény vizsgált dimenziói alapján.

Klaszterelemzésünk validitását tartalmilag úgy igyekeztünk alátámasztani, hogy megvizsgáltuk, a faktorelemzésbe be nem vont környezetvédelmi kérdésekre adott válaszok megoszlásában is kimutatható-e e három vállalatcsoport léte, elkülönülése. Elemzésünk kedvező képet rajzolt ki, azaz megerősítette a mintában szereplő vállalatok e három csoportjának elkülöníthetőségét a környezeti teljesítmény szempontjából.

Megfigyelhető például, hogy míg az állam által támasztott környezeti elvárásokat csak a „gyengék” klaszterébe tartozó vállalatok érzik átlagosan közepesnek (3-as érték az ötös skálán), addig a másik két csoport átlaga 4 körüli. Bár a belső stakeholderek környezeti igényeit tekintve is jobban hasonlít egymásra a „befelé forduló technológia orientáltak” és a „kifelé nyitott intézményesítők” klasztere, szignifikánsan elkülönülve a „gyengéktől”, a külső érintettek esetében már fordul a kocka, és a „gyengék” meg „befelé forduló technológiai orientáltak” kerülnek egy platformra, jól elkülönülve a „kifelé nyitott intézményesítőktől”, akik tehát a fogyasztóktól, üzleti partnereiktől, a helyi lakosságtól és politikai csoportoktól is érzékelnek környezetvédelemre sarkalló elvárásokat, igényeket.

Ugyanez az eltérés erősödik meg a „vállalati döntéseknél mely érintetteknek az érdeke fontos” kérdésnél is. A legeklatánsabb elkülönülés itt a „kifelé nyitott intézményesítők” szempontjából a helyi lakosság, a természeti környezet és a média mint érintetteknek lép föl. Érdekes, hogy a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, sőt még a fogyasztók és a szállítók érdekeinek döntéseknél való figyelembevétele sem különíti el a három vállalati környezeti teljesítmény klaszterünket. Itt statisztikai értelemben egyformán szerepelnek. A külső stakeholdereknél lép föl különbség köztük. Ekkor a gyengék már az állam és a szakszervezetek vonatkozásában leválnak a másik két csoportról, amelyek ekkor még együtt tartanak, és csak a fent ismertetett nem-piaci külső érintettek vonatkozásában jeleznek szignifikáns eltérést.



### ***III.1.4. Összefoglaló megjegyzések***

Először is érdemes hangsúlyozni, hogy a mintában szereplő vállalatok többsége nem a gyenge környezeti teljesítményt nyújtók csoportjába került. A vizsgált vállalatok több mint fele környezetvédelmi teljesítményét is igyekszik javítani, azaz stratégiájában valamilyen mértékig megjelennek a környezetvédelmi szempontok is. Ezek között a vállalatok között ebben a mintában két csoport különült el. Az egyik, ahova a válaszadó vállalatok többsége tartozik, környezeti teljesítményét elsősorban úgy igyekszik javítani, hogy beruházási és fejlesztési politikáiban és döntéseiben figyelembe veszi a környezeti hatásokat is. Azt persze nem feledhetjük, hogy ezt nyilvánvalóan a környezeti szabályozás valamilyen mértékig ki is kényszeríti. Az is jellemző e vállalatcsoportra (természetesen a másikkal összevetésben), hogy a környezetvédelmi kérdések megoldását elsősorban egy önálló osztály vagy egy személy felelősségi körébe utalja, azaz szervezetenként egyfajta funkcionális logika szerint intézményesíti a környezetügyet. Ezt az is megerősíteni látszik, hogy csupán környezetvédelmi szakembereinek környezetvédelmi (tovább)képzésére ügyel, mindezt nem terjeszti ki és nem várja el valamennyi munkatársától. Ezzel szemben a másik jobb környezeti teljesítményt nyújtó vállalatcsoport viszonylag gyengébb teljesítményt mutat föl e kérdőíves kutatás alapján a technológiai dimenzióban. Ennek lehet magyarázata az, hogy korábban elvégezte a szükséges technológiai módosításokat, környezetvédelmi beruházásokat,<sup>16</sup> vagy az is, hogy működési területénél fogva kevésbé releváns a technológiai dimenzió. A „kifelé nyitott intézményesítőknak” elnevezett e vállalatcsoport legfőbb erőssége az, hogy hajlandó és képes külső érintettjeitől is tanulni, az ő igényeikre és elvárásaikra is reagálni. Ezt pedig szervezetében igyekszik intézményesíteni, minden munkatársára kiterjedő környezeti oktatással és átfogó környezetirányítási rendszer (KIR) bevezetésével. A KIR egyszerre lehet a környezet ügyének belső szervezeti pozícióját erősítő eszköz, illetve a kifelé folyó kommunikációt megerősítő, intézményesítő csatorna is. A két pozitívabb környezeti teljesítményt nyújtó vállalatcsoport között a legnagyobb eltérésnek az egyik

---

<sup>16</sup> Ugyanis a kérdőívben feltett kérdés arra vonatkozott, hogy az elmúlt három évben végzett-e valamilyen környezetvédelmi beruházást. Ám ez önmagában mégsem magyarázza meg, hogy a technológiai és termékfejlesztési tevékenységeikbe miért integrálták kevésbé a környezeti szempontokat, mint az előző vállalatcsoport.

„befelé fordulása” látszik a másik „kifelé nyitottságával”<sup>17</sup> szemben. Ezek eltérő stratégiai orientációra utalhatnak a környezetügy terén, hiszen más-más „képesség” kifejlesztését jelentik a szervezet számára, amely más-más versenyképességi előnyöket jelenthet, ha a környezeti teljesítmény a piaci verseny vagy életben maradás dimenziójává vált, válik. Ahhoz, hogy ennél mélyebben megérthessük, miért az egyik stratégiai irányt választja az egyik csoport, és miért a másikat a másik, kvalitatív kutatási metodológiák (pl. esettanulmányok) alkalmazása szükséges.

## **III.2. A “GLOBAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SURVEY” MAGYARORSZÁGON**

### ***III.2.1. Bevezetés***

A kérdőíves vizsgálati módszer miatt a kérdőív összeállításánál a megbízhatóság megtartása végett elsődleges szempont volt, hogy egyszerű, eldöntendő kérdéseket tegyünk fel, amelyek lehetőleg tényekre kérdeznek rá (pl. alkalmazott-e az elmúlt három évben egy adott intézkedést). Sok oldalon keresztül lehetne részletezni, hányan válaszoltak igennel és hányan nemmel az adott kérdésekre, de a kérdőív nagy terjedelme miatt az egyszerű, leíró statisztikáktól itt és most eltekintünk.

A kutatás érdekessége, hogy a kérdőíveket a kérdezőbiztosok minden esetben maguk töltötték ki az adott vállalat környezetvédelmi felelősével (vagy ha az nem volt, valamilyen vezető beosztású alkalmazottjával) folytatott interjú során. Ehhez a metodológiához azért folyamodtunk, hogy a kérdezőbiztosok (akik egyébként többnyire a környezethez értő, azzal foglalkozó szakemberek voltak) tisztázni tudják az esetleges homályosabb pontokat a kérdőívben. (Bár próbalekérdézt is végeztünk, ami után néhány kérdést pontosítottunk.) Arra is kértük a kérdezőbiztosokat, hogy amennyire csak tehetik ellenőrizzék a kérdésekre adott válaszok megalapozottságát, további konkrétumokra irányuló kérdésekkel. Erre azért gondoltuk, hogy szükség lehet, mert a válaszadó környezeti szakemberek nyilván tisztában vannak a kedvező

---

<sup>17</sup> A „kifelé nyitottság” stratégiai szempontból egyértelműen az ún. nem-piaci stratégia dominanciájára utal. Vagyis az ebbe a vállalatcsoportba tartozó cégek környezetvédelmi teljesítményük javításával elsősorban társadalmi (helyi) legitimitációjukat, hitelességüket igyekezhetnek visszaszerezni vagy növelni és fenntartani.

válaszlehetőségekkel, s hajlanak majd pozitíve túlozni. Megjegyezzük, az adatok áttekintése után úgy éreztük, néhány kérdésnél így is némi torzítással kell számolnunk.

A mintáról<sup>18</sup> és a leíró statisztikákról lásd Pataki–Tóth [1999] részletes jelentését; ennek itt az általunk elvégzett többváltozós elemzésekre épülő részét mutatjuk be.

### ***III.2.2 A minta többváltozós statisztikai elemzése***

#### *III.2.2.1. Faktorelemzés*

A faktorelemzés abban nyújt segítséget, hogy azt a hatalmas információmennyiséget, amit a kérdőív 100, környezettudatos vállalati működésre vonatkozó kérdésére adott válaszok képeznek, kevesebb dimenzióra csökkenthessük. Nyilván nem minden esetben lehetséges e módszer használata, de adatbázisunkat megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a 100 kérdésben rejlő információ mögött igenis húzódik valamilyen faktorstruktúra, azaz a kérdések kevesebb számú dimenzióba sűrítethők lényeges információvesztés nélkül<sup>19</sup>.

A faktorelemzés során a következőképpen jártunk el: mind a száz kérdést nyilvánvalóan nem célszerű „bevinni” az elemzésbe, mert akkor elveszítjük annak lehetőségét, hogy a végeredmény külső validitását (érvényességét) a környezeti menedzsmentre vonatkozó más kérdésekkel (amelyek „kimaradtak” a faktorelemzésből) összevetve igazolhassuk. Ezért szelektálnunk kellett a kérdések között. Ez szakmai alapon történt, mégpedig úgy, hogy azokat a kérdéseket vettük be az elemzésbe, amelyek szoros összefüggésben állnak a vállalati környezeti teljesítménnyel. Természetesen a környezeti teljesítmény mérésének több dimenzió szerinti vizsgálatáról van szó. Első megközelítésben úgy véltük, – és azt tükrözi a kérdőív felépítése is – hogy a vállalati környezeti teljesítmény nagyon fontos mutatója a környezetvédelem vállalati szervezetbe történő intézményesítése (környezetvédelmi felelős, bizottság, osztály, munkacsoportok, jutalmazási

---

<sup>18</sup> Klasszikus értelemben vett iparvállalatokra terjedt ki a mintavétel (alapanyagot és termékeket gyártó cégekre); a 20 főnél többet foglalkoztató, működő jogi személyiségű társas vállalkozások 350 db vállalatból álló mintája született, ahol a reprezentativitás megtartása érdekében az iparágakon belül figyeltünk a nagyságcsoportokra és a területi megoszlásra; a ténylegesen létrejött minta az iparágak szerint reprezentatív lett, a nagyságcsoportok szerint azonban nem, a nagy- és közepes vállalatok felülreprezentáltak, a kicsik pedig alulreprezentáltak. Ehhez a mintához 18 db ISO 14001-es szabvánnyal rendelkező vállalatot is hozzákapcsoltunk a további összehasonlítások érdekében.

<sup>19</sup> Ezt az ún. KMO-mérőszám 80 százalék fölötti, nagyon kedvező értéke mutatta.

rendszer stb. létrehozása); a belső és külső érintettek felé folytatott kommunikáció; valamint a környezetvédelmi tevékenységek „csövégi” és „integrált” lehetőségeinek tényleges alkalmazása. Magától értetődő, hogy a környezetvédelmi teljesítmény mérésének kiemelkedő aspektusa a fizikai teljesítmény, azaz a különböző szennyező anyagok kibocsátásának mérése, ám erre a kérdőíves kutatás – természeténél fogva – nem terjedhetett ki. Így a vállalati környezeti teljesítmény leginkább vezetői-irányítási szempontból értékelődik e dimenziók (a beválogatott kérdések) alapján.

A faktorelemzés a következő három faktort különítette el, azaz erre a három dimenzióra szűkíthető az a kérdéscsoport, amit a faktorelemzésbe a kérdőívből „bevittünk”. A vállalati környezeti teljesítmény e három dimenzióját (a benne szereplő kérések alapján) technológiai, intézményi és termék dimenzióknak neveztük el. A következő táblázat részletesen bemutatja, hogy az egyes faktorok (dimenziók) mely kérdéseket „sűrítik” magukba:

**5. táblázat** *A faktorelemzés eredménye (az első oszlopban a faktorelemzés alapjául szolgáló kérdések vannak; a másik három oszlop pedig az egyes faktorokhoz tartozó kérdések faktorsúlyait mutatja)*

	<b>Technológia faktor</b>	<b>Intézmény faktor</b>	<b>Termék faktor</b>
veszélyes input kiváltása	0,711		
környezetvédelmi termék/szolgáltatás vásárlása	0,653		
környezetvédelmi beruházás	0,617		
környezetvédelmi oktatás	0,603		
gyártási eljárás korszerűsítése	0,593		
környezetvédelmi felelős	0,569		
környezetvédelmi együttműködés a szállítókkal	0,524		(0,400)
környezetvédelmi bizottság		0,690	
környezeti audit		0,662	
környezetvédelmi osztály		0,644	
környezetvédelmi tájékoztatás a nyilvánosságnak		0,614	
belső környezetvédelmi tájékoztatás		0,590	
környezetvédelmi K+F		0,507	(0,440)
zöld termék kifejlesztése			0,717
termék átalakítása környezetvédelmi okokból			0,673
környvéd-i jelleg a termék csomagolásán/reklámjában			0,644
vevők tájékoztatása a termékek kockázatáról			0,590
életciklus elemzés			0,526

A faktorelemzés e végeredménye egészen egyszerűen azt mutatja, hogy a felmérésben szereplő magyar iparvállalatok környezeti teljesítménye – a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján – három dimenzió mentén magyarázható és különíthető el karakterisztikusan egymástól. E három dimenzió tehát a technológia (olyan kérdéseket tömörítve, mint a felelős, oktatás,

gyártási eljárás korszerűsítése, veszélyes inputok kiváltása és a szállítókkal való együttműködés); a környezetvédelem szervezeti intézményei (a környezetvédelmi bizottság, osztály, belső és külső tájékoztatás, K+F és környezeti audit); és a termék (vevők tájékoztatása a termék kockázatairól, „zöld” termékjelleg hangsúlyozása, termékek átalakítása és/vagy új, „zöldek” kifejlesztése, a termék környezeti hatásainak elemzése a teljes életcikluson keresztül). A faktorelemzés tehát azt „sugallja”, hogy az e felmérésbe bekerült magyar iparvállalatok környezeti teljesítményük alapján e dimenziók mentén különbözhetnek egymástól. Ennek megerősítésére alkalmas a többváltozós statisztika ún. klaszterelemzés módszere.

### III.2.2.2. A klaszterelemzés

A klaszterelemzés a faktorelemzéssel kapott három dimenzió alapján csoportosítja a mintában szereplő vállalatokat, aszerint tehát, hogy milyen „teljesítményt” mutatnak föl (milyen értéket kapnak) a technológia, az intézmény és a termék dimenzióiban. Klaszterelemzésünk a vállalati környezeti teljesítmény e három dimenziója mentén öt vállalatcsoportot (klasztert) különített el. A következő táblázat azt mutatja, hogy az egyes vállalatcsoportok a három dimenzióban milyen teljesítményt mutatnak egymáshoz képest:

**6. táblázat** *A klaszterelemzés eredménye (az első oszlop a klaszterelemzés alapját képező faktorokat tartalmazza; az első sor pedig az egyes klaszterek elnevezéseit; a szám adatok a klaszterközpontok)*

	<b>1. csoport</b>	<b>2. csoport</b>	<b>3. csoport</b>	<b>4. csoport</b>	<b>5. csoport</b>
	<b>SZORGAL- MASAK</b>	<b>TERMÉK- ORIENTÁL- TAK</b>	<b>LEMARA- DÓK</b>	<b>INTÉZMÉ- NYESÍTŐK</b>	<b>TECHNOLÓGIA - ORIENTÁLTAK</b>
<b>Technológia faktor</b>	0,441	0,284	- 1,185	0,178	0,782
<b>Intézmény faktor</b>	1,104	- 0,790	- 0,246	2,059	- 0,325
<b>Termék faktor</b>	1,675	1,210	- 0,266	- 0,472	- 0,608
<i>vállalatok száma (db)</i>	<i>30</i>	<i>50</i>	<i>102</i>	<i>33</i>	<i>112</i>
<i>vállalatok aránya (%)</i>	<i>7,6</i>	<i>14,5</i>	<i>29,7</i>	<i>11,6</i>	<i>26,7</i>

(Válaszolók száma: 327 db – 88,86%; hiányzik: 41 db – 11,14%)

Amint láthatjuk, az 1. vállalatcsoportba került vállalatok jó teljesítményt nyújtanak a környezeti teljesítmény mindhárom dimenziójában. Ezek a vállalatok a minta legjobbjai a termék faktor reprezentálta dimenzióban (termékeiket igyekeznek környezetkímélőbbé alakítani és ezt kommunikálják is vásárlóik felé). Ugyanakkor a másik két dimenzióban is föl tudnak mutatni eredményeket, azaz ezeken a területeken is „komolyan veszik” a környezet ügyét. Az e csoportba került vállalatok a három dimenzióban mutatott jó környezeti teljesítményüket megerősítik a többi környezetvédelmi kérdésre adott válaszaikkal is: a kérdőív integráció és különösen a szennyezés megelőzés fejezetében található kérdésekre adott igenlő válaszaikkal magasan kiemelkednek a mintából. Hangsúlyozzák továbbá a környezettudatosság előnyeit.

A 2. csoport vállalatai a termék faktorban nyújtják legjobbat, s bár az első csoport vállalatainak átlagától elmaradnak, a másik három csoportét fölülmúlják. Ezen kívül azonban csak a technológia dimenziójában mutatnak némi tevékenységet, az intézményiben a legrosszabb átlagot produkálják. A 2. csoport vállalatai a termék-orientációt jellemző további kérdésekben az 1. és a 4. csoport vállalataihoz hasonlóan jó teljesítményt nyújtanak (pl. a megfelelő vállalati funkcionális területek, marketing, logisztika, értékesítés „zöldítésében”, az itt foglalkoztatottak és az itt érintettek, mint a vásárlók, bevonásában), de gyengébben szerepelnek a nem szorosan idetartozó kérdéseknél. Viszont – az 1. és a 4. csoport vállalataihoz hasonlóan – a környezettudatosság előnyeit hangsúlyozzák, s különösen a környezetbarát termékekből származó bevételek pozitívumát emelik ki.

A 3. csoport vállalatai láthatólag mindhárom dimenzióban gyenge teljesítményt mutatnak. Ez az összes környezetvédelmi kérdésre igaz, azaz ezen csoport minden szempontból a minta vállalatainak átlaga alatt marad.

A 4. csoportba olyan vállalatok kerültek, amelyek kiemelkedő környezeti teljesítménye az intézményi dimenzióban mutatkozik meg, emellett azonban a technológia faktor jellemezte területen jellemző pozitívabb kép, a termék dimenzió elhanyagolásával párosul. Ami a faktorokban nem szereplő kérdéseket illeti: e csoport vállalatai rendre kiválóan szerepelnek azokban a kérdésekben, amelyek a vállalati környezetvédelem szervezeti intézményesítésével kapcsolatosak (mint pl. szállítók környezeti teljesítményének formális vizsgálata, az alkalmazottak jutalmazása és „zöld” munkacsoportokon keresztüli bevonása stb.). Akárcsak az 1. és a 2. csoport vállalatai, e cégek is látnak előnyöket a környezettudatos vállalati működésben.

Az 5. csoport vállalatai csupán a technológia dimenzióját adó kérdéseket válaszolták meg kedvezően, a másik két környezeti teljesítmény dimenzióban igencsak gyengélkednek. Jellemző még e csoport vállalataira, hogy a többi környezetvédelmi kérdés vonatkozásában a minta „átlaga” körüli, azaz közepes teljesítményt nyújtanak.

Mint a fenti, rövid ismertetésből is kitetszik, az elemzésben föl nem használt többi, környezettudatos vállalatirányításra vonatkozó kérdésre adott válaszok megerősítik az elemzésben kapott eredményeket. Például – várakozásainknak megfelelően – az 1. csoportba került vállalatok a három dimenzióban mutatott jó környezeti teljesítményüket megerősítik a többi környezetvédelmi kérdésre adott válaszaikkal is, míg a 3. csoport vállalatai tendenciózusan negatív választ fognak adni a többi kérdésre stb.

Anélkül, hogy részletesen ismertetnénk a klaszterelemzés e külső érvényességi (validitási) vizsgálatának minden eredményét, megállapítjuk, hogy az kedvező eredménnyel zárult, azaz a vállalatcsoportokat az elemzésben nem használt kérdésekkel összevetve, megerősödött a klaszterelemzés érvényessége. Valóban elkülönülnek egymástól a környezeti teljesítmény e három (technológia, intézmény, termék) dimenziója mentén a mintában szereplő magyar iparvállalatok.

Mindezek alapján tehát megerősíthetjük a klaszterelemzés végeredményét, illetve el is nevezhetjük az egyes vállalati csoportokat. Eszerint azok sorrendben (1–5-ig) a következő névvel illethetők: vezetők; termék-orientáltak; lemaradók; intézményesítők; és technológia-orientáltak (vagy közepesek).

A nagyvállalatok főleg a jobb teljesítményt nyújtó vezetők és intézményesítők csoportjában helyezkednek el, a kicsik pedig a lemaradók és termék-orientáltak között. A közepes méretű vállalatok félúton foglalnak helyet a kicsik és nagyok között. A környezeti teljesítmény tehát elemzéseink alapján egyértelműen pozitív összefüggést mutat a vállalati mérettel.

A többi független változóval való összevetést csak röviden foglaljuk most össze. Az iparági hovatartozás és a klasztertagság összevetése azt mutatja, hogy a környezeti teljesítmény három dimenziójában „szorgalmasak” a vegyiparban fölülreprezentáltak. Az „intézményiek” az élelmiszeriparban és a vegyiparban fölülreprezentáltak. A termék-orientáltak a papíriparban

szerepelnek a várható értéknél<sup>20</sup> többen. A közepesek (vagy technológia-orientáltak) a kohászatban és a gépiparban fölültreprezentáltak. A lemaradók pedig különösen a textil- és a faiparban szerepelnek a várhatónál magasabb számarányban.

A tulajdonosi struktúra szerinti vizsgálat keveset árult el. Csupán annyit, hogy a „szorgalmasak” és a „közepesek” (vagy technológia-orientáltak) a külföldi magántulajdonban lévő vállalatoknál fölültreprezentáltak, míg a „lemaradók” a belföldi magántulajdonúak között.

A területi hovatartozás azt mutatja, hogy a „szorgalmasak” a közép-magyarországi telephelyű vállalatok között fölültreprezentáltak. A „közepesek” (vagy technológia-orientáltak) a Dunánántúliak között fordulnak elő a várhatónál nagyobb számarányban. A termék-orientáltak a Dél-Alföldön az „intézményesítők” Közép- és Észak-Magyarországon, a „lemaradók” pedig a Dél-Dunántúlon, Észak-Magyarországon és az Észak-Alföldön fölültreprezentáltak.

A mintában szereplő vállalatokat a kérdőív még egy kérdése alapján megkíséreltük – klaszterelemzés segítségével – csoportokba sorolni. Ez a kérdés egy ötfokozatú ún. Likert-skálán azt mérte, hogy a válaszoló vállalati szakemberek szerint mely csoportok gyakorolnak (s mekkora) nyomást a vállalatra környezeti teljesítménye javítása végett. Ez a klaszterelemzés is eredményesnek bizonyult, és négy karakterisztikusan elkülönülő vállalati csoportot határozott meg. A következő táblázatban foglaltuk össze e klaszterelemzés eredményét, elneveztük a csoportokat attól függően, honnan érzékelnek nyomást (a táblázatban az ötös skála átlagértékei láthatók):

---

<sup>20</sup> Várható érték: ha a két változó, a klasztertagság és az iparági hovatartozás egymástól független.



**7. táblázat** *A környezetvédelmi elvárások alapján elvégzett klaszterelemzés eredménye (az első oszlopban az egyes környezetvédelmi elvárásokat támogató aktorok vannak; az első sorban az előállt vállalatcsoportok elnevezése; a számadatok az ötfokozatú Likert-skálán a környezetvédelmi elvárások erősségének adott csoportra jellemző átlagát mutatják)*

	politikai nyomás alatt állók	semmilyen nyomást nem érzékelők	piaci nyomást érzékelők	„kötelezettek”
felső vezetés	4,00	1,98	<b>4,25</b>	<b>4,06</b>
hatóságok	<b>4,44</b>	2,37	4,03	<b>4,08</b>
vásárlók, ügyfelek	2,73	1,35	<b>3,17</b>	1,67
helyi lakosság	<b>3,92</b>	1,27	2,28	1,58
környezetvédő csoportok	<b>3,27</b>	1,12	2,03	1,23
szállítók	1,96	1,26	2,20	1,20
bankok és biztosítók	1,81	1,10	<b>2,43</b>	1,19
versenytársak	2,10	1,20	<b>3,85</b>	1,29
tulajdonosok/résztvényesek	3,83	1,34	<b>4,07</b>	3,56
alkalmazottak	2,85	1,30	3,15	2,29
vállalatok száma (db) /	48	121	60	113
aránya (%)	14,1	35,4	17,5	33,0

(Válaszolók száma: 342 db – 92,93%; hiányzik: 26 db – 7,07%)

A vállalati környezeti teljesítmény csoportjainak validitását tovább erősíti, ha ezzel – az ugyanazon a mintán, de más szempont szerint végzett – klaszterelemzéssel összevetve is értelmezhető és előre várt eredményt kapunk. Ez így is van. A két klaszterelemzést összehasonlítva statisztikailag szignifikáns eredményt kaptunk. Várakozásainknak megfelelően a környezeti teljesítmény három dimenziója szempontjából „szorgalmasnak” keresztelt vállalatcsoport tagjai fölülreprezentáltak abban a csoportban, ahol azok a vállalatok vannak, amelyek átlagosan viszonylag erősebb nyomást éreznek piaci érintetteik (nevezetesen vásárlóik és versenytársaik) felől, mint a többi csoport vállalatai. Az „intézményesítőknél” nevezett vállalatcsoportunk fölülreprezentált a piaci nyomást érzők és a „kötelezettek” (akik a hatóságok felőli jogi nyomást, illetve a tulajdonosok és a felsővezetők felőli belső nyomást érzékelik nagyon erősnek) csoportjaiban. A technológia-orientáltak ugyancsak ez utóbbi („kötelezett”) csoportban fölülreprezentáltak. Míg a „lemaradók” – nem meglepően – a semmiféle nyomást nem érzők csoportjába tartoznak a várhatónál jóval nagyobb arányban. A „termék-orientáltak” csoportja e tekintetben mindenhol a várható számaránynak megfelelően szerepel (azaz nem mutat összefüggést e kérdéssel).

### III.3. ÖSSZEFOGLALÓ MEGJEGYZÉSEK

Ebben harmadik részben összefoglalásra került kvantitatív kutatási módszereket elsősorban exploratív célból alkalmaztam; másodsorban arra tettem – a kutatásokban részt vevő munkatársaimmal – kísérletet, hogy többváltozós statisztikai metodológiával elkülöníthetők-e a vállalati környezeti menedzsment különböző dimenziói, illetve az így kapott teljesítménydimenziók és a vállalatok környezeti stratégiai orientációja összefüggésbe hozható-e egymással. Az elemzéseket két mintán végeztem el: az egyik a „Versenyben a világgal” kutatás 1999-es felmérése, ahol egy alapvetően más irányultságú kérdőívben szerepelt 25 környezeti menedzsmentre vonatkozó kérdés; a másik pedig a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesülettel közösen végzett kérdőíves felmérés, amelynek 100 kérdése kizárólag a vállalati környezeti menedzsmentre irányult. Ez utóbbi felmérés részletességében egyedülálló adatbázisát nyújtja a magyarországi vállalatok környezeti menedzsment gyakorlatának.

A két különböző mintán végzett elemzések eltérő eredményekre vezettek, ám minden esetben azt mutatták, hogy a vállalatok környezeti stratégiai orientációja olyan többdimenziós jelenség, amely nem egyszerűsíthető le egy-két könnyen azonosítható és számszerűsíthető mutatószámra. Vagyis több olyan teljesítménydimenzióbeli (pl. beruházási, fejlesztési, intézményesítési, kommunikációs stb.) minimum van, amelyet meg kell haladni ahhoz, hogy egy vállalat azt állíthassa magáról: környezettudatos vállalati gazdálkodást folytat. A vizsgált minták szerint a magyarországi vállalatok többsége számol a környezetvédelemmel mint a vállalati cél- és eszközzenszert befolyásoló tényezővel. Exploratív elemzéseink szerint továbbá a magyarországi vállalatok vizsgált mintáiban a környezeti stratégiai orientáció különböző fejlődési fokain elhelyezkedő vállalatokat találunk, illetve eltérő stratégiai orientációt követő vállalati csoportok azonosíthatók. Ebből az is következett további empirikus kutatásunkra nézve, hogy érdemes „mélyfúrás” végeznünk egyes konkrét vállalati zöldülési eseteket megvizsgálva, hiszen kellő diverzitás jellemzi hazai vállalatok környezeti gyakorlatát.

# IV. RÉSZ: KVALITATÍV EMPIRIKUS KUTATÁS

## IV.1. A KUTATÁS CÉLJA

A kvalitatív empirikus kutatás célja annak föltérképezése, hogy Magyarországon az elmúlt tíz évben mit jelent és jelentett a nagyvállalatoknak a környezet ügye. Hogyan értelmezik a környezeti problémákat a magyar nagyvállalatok, vezetőik és alkalmazottaik? Hogyan beszélnek róla? Milyen diszkurzusba ágyazódik bele a környezet ügye a vállalati szférában? Hogyan épül föl a „környezetvédelem valósága” a magyar vállalatoknál? Mi ez, hogyan jellemezhető ez a valóság? Milyen lehetőségeket nyújt és milyen akadályokat támaszt a föltárt „valóságfölepítés”, illetve annak „valóra váltása” a vállalatok tényleges tettein keresztül? Milyen intézményi kontextusba ágyazódik bele; és annak melyek a legmeghatározóbb elemei?

Miután exploratív jellegű empirikus kutatásainkból kirajzolódó kép azt mutatja, hogy kellő diverzitás és kellő gazdagság jellemzi a magyarországi vállalatok környezeti gyakorlatát, ezért értelmes kérdésnek tűnnek a fentiek. Ahhoz, hogy túllépjünk a *survey* típusú kutatási metodológiák korlátain, a „mélyfúrás” segítő módszertan(ok)ra van szükségünk. Tartalommal kell föltöltenünk a kérdőíves kutatás segítségével kirajzolt átfogó, de messzi képet a magyar vállalati környezetgazdálkodási gyakorlatról. Ehhez konkrét esetek elemzésére és az ebből történő általánosításra van szükségünk. Metodológiai választásunkat a kvalitatív módszerek közül alapvetően ez határozta meg.

## IV.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Lehetséges-e azonban egyes esetekből általános következtetéseket levonni, esetleg valamilyen szintű elméletet fölepíteni? Erre a kérdésre a szervezettudományokban igenlően lehet felelni. Kutatási módszertanunkat eszerint választottuk meg. Három klasszikus metodológiai megközelítésre építettünk: a Strauss és Glaser kifejlesztette ún. *grounded theory* (Strauss–Corbin [1990] és [1994]); Yin esettanulmány módszertana (Yin [1994]); valamint a Miles és Huberman

ajánlotta kvalitatív adatelemzési eljárások (Miles–Huberman [1994]).

Hét vállalatot választottam ki az esettanulmányok tárgyául.<sup>21</sup> A kiválasztás természetesen nem véletlenül, hanem többféle elméleti és gyakorlati megfontoláson alapult. Az elsősorú kritérium természetesen 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 élen haladó cégek között szerepel. Ez a kritérium magából a kutatási kérdéssel kapcsolatból adódott, hiszen azt akartuk megérteni, hogy mit jelent a zöldülés a vállalatoknak, és ezt természetesen azokról hallhatjuk (csak azoknak van részletes és gazdag tapasztalatuk), akik régebb óta erőfeszítéseket tesznek e téren.

Mind a hét kiválasztott vállalat nagyvállalat, legalábbis éves értékesítési árbevételük szerint, bár csak egyikük tűnne közepes méretűnek, ha létszám szerint vizsgálódnánk. Ez is részben abból adódott, hogy olyan cégeket kerestünk az esettanulmányok alanyául és tárgyául, amelyek ismertek ilyen erőfeszítéseikről. Ez egyrészt a legszélesebb híradásokat érinti, másrészt azonban az eddigi kutatási erőfeszítéseket is. A közepes- és kisvállalatokról igazából alig-alig tudunk, nemzetközileg is viszonylag kevés kutatás irányul rájuk a környezeti menedzsment kutatásokban. Ugyanakkor a nagyvállalatok vizsgálata mellett szólt a kvantitatív kutatásokban szerzett tapasztalatunk is: több klasszikus környezeti menedzsment kérdés és probléma inkább náluk vetődik föl és vizsgálható, és nem a kis- és közepes vállalatoknál.

A vállalati minta kiválasztásában további fontos szempont volt, hogy a megkeresendő cégek viszonylag könnyen „beadják a derekukat” a sikeres és minél mélyebb esettanulmánykészítés reményében. Ezért olyan vállalatokat választottam, ahol valamilyen biztosítékát láttam annak, hogy hajlandóak lesznek az őszinte együttműködésre. Ebben a legnagyobb segítségemre azon tapasztalataim voltak, amelyeket számos konferencián vagy szakmai szemináriumon szereztem különböző vállalatok környezetvédelmi előadásait hallgatva. A személyes ismeretség, kapcsolat és tudás tehát fontos kiválasztási szempont volt. Emellett a következő szempontok játszottak még szerepet: mindenképpen többféle szektorból akartunk beválogatni vállalatokat a különbözőségek vizsgálata érdekében; kifejezetten kerestük az általában nagy környezetterhelésűnek tartott

---

<sup>21</sup> A teljes minta hét vállalatból állt, kutatótársaimmal ennyit vizsgáltunk az általam vezetett OTKA kutatás keretében. A disszertációmban ebből három esetet mutatok be részletesen, de elméleti általánosításaim mindegyik eset tapasztalataira épülnek.

szektorok vállalatait (vegyipar, cementipar), de hogy a szembeállításra is legyen lehetőségünk, kisebb környezeti terhelésűnek tartott szektorok vállalatait is beválogattuk a mintába (K+F orientált elektronikai iparvállalatok); próbáltunk olyan cégeket keresni, amelyek komoly környezeti konfliktusokba keveredtek vagy a helyi lakossággal, vagy zöld szervezetekkel, illetve olyanokat is, amelyekről semmi ilyet nem hallottunk; van mintánkban zöldmezős beruházásként alapított cég, van tőzsdei részvénykibocsátással privatizált, és van szakmai befektető által közvetlenül az államtól megvásárolva magánosított cég is; van olyan cég a mintában, amelyiknek tulajdonosi köre meglehetősen diverzifikált, és van olyan, amelyik egy-egy nemzetközi vállalat leányvállalata. Miles–Huberman [1994] alapján a következő táblázat foglalja össze jelen kutatásunk mintaválasztásának indokait az elméletileg lehetséges típusokkal egybevetve (p. 28):

**8. táblázat A mintaválasztás lehetőségei és alkalmazott szempontjai**

<b>Mintaválasztás típusa</b>	<b>Cél</b>	<b>Jelen kutatás</b>
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, csoportinterjú lehetőségét megteremti	zöld erőfeszítéseikről ismert nagyvállalatok
kritikus eset	lehetőség a logikai általánosításra, más esetekre alkalmazhatóság elérése	az egyik vállalat folyamatos és éles támadásoknak kitett egy radikális környezetvédő csoport részéről; míg két másik vállalat sikeresen leszerelte a környezetvédők ellenkezését
elméleti indíttatás	elméleti modellre keres példát, s ezzel finomítja, ellenőrzi azt	–
megegyező és/vagy cáfoló esetek	az első elemzések finomítása, kivételek és variációk keresése	a zöldülés magyarországi nagyvállalati variációit kerestük
hóglyó- vagy láncmódszer	az információban gazdag esetek megtalálása a megfelelő embereken keresztül	–
különös, deviáns esetek	tanulás nagyon szokatlan eseményekből	–
tipikus esetek	átlagos vagy normális kiemelése	–
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 rejlett a konstruktív lehetőségek felmutatásának a vágya
véletlenszerűen célzott	amikor a lehetséges minta túl nagy, növeli a kiválasztott esetek hitelességét	–
rétégzett, célzott	alcsoportok képzése, összehasonlítás	ugyanabból a szektorból két vállalat került be: vegyipar, elektronikai ipar (a másik három vállalatból az egyik söripari, a másik folyékony élelmiszerek csomagolását gyártó cég, a harmadik cementipari)
kritérium	meghatározott előfeltételek teljesítése	legfőbb előfeltétel a környezeti erőfeszítések több évre visszamenő története
opportunisták	adódó lehetőségek követése, váratlan kihasználása	–
kombinált, kevert	trianguláció, rugalmasság, többoldalú érdeklődés kielégítése	korábbi kvantitatív kutatásokban szerepelt cégek
kényelem	idő, erőfeszítés és pénz megtakarítása, ami viszont az információ és a hitelesség rovására mehet	könnyű bejutás személyes ismeretségeken keresztül

A hét vállalatból kettőnél még folyamatban vannak az interjúk. Ám összesen eddig már 51 interjú készült. Valamennyi interjút magnószalagra rögzítettük, és szóról szóra legépeztük. Ezután a szövegek kódolása következett. 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. – tehát a zöldülés szereplőit megjelölő kódok; vagy „környezeti politika”, „környezeti szervezet”, „technológia” stb. – tehát a vállalat környezeti szempontból releváns belső működését jelölő kódok; vagy „telepítés”, „vezetési stílus” stb. – tehát a vállalat működésének vagy adottságainak általános jellemzőit jelölő kódok.

A további elemzés a következőképpen haladt. Általában az első interjút a vállalat környezetvédelmi felelősével készítettük el (ez alól a később részletesen bemutatandó cementgyári történetünk jelentett kivételt, itt a városi önkormányzat környezetvédelmi felelőse volt első informátorunk). Az első interjú(k) egyik fontos feladata volt föltérképezni, kik azok a személyek a vállalaton belül és kik azok a személyek és szervezetek a vállalaton kívül, akik és amelyek valamilyen szerepet játszottak a zöldülés történetében. Vagyis következő hasznos interjúalanyaink kiválasztására ügyeltünk. Ezen kívül az első interjúk (általában az első 3–4 interjú) során ragaszkodtunk a grounded theory módszerének ama ajánlásához, hogy igyekezzünk a legkevésbé befolyásolni 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. Nyilván az interjúalanyról interjúalanyra változott, hogy mennyire volt magától is beszédes, vagy mennyire kellett „noszogatni” kérdések föltevésével. Természetesen az interjúkészítők mindig föl voltak készülve bizonyos általános kérdéstípusokkal, hogy például tisztázzák a környezetvédelem szervezeti helyét, konkrét feladatait, a környezetirányítási rendszer bevezetésének történetét és hasonlókat. Ugyanakkor az is egyre több

kérdést generált, ahogy az egy-egy cégnél elkészült interjúkat kódoltam, elemeztem, megbeszéltem az interjúk készítőivel. Ezekből lassanként fölsejlettek azok a témák, amelyek vagy minden (több) interjúalany által megfogalmazódtak, vagy ha csak egyiküknél is, de horderejénél, érdekességénél fogva további „rákérdezést” igényeltek másoknál is (természetesen ekkor is kerülve a direkt kérdéseket, nehogy a kutatók kényszerítsenek rá valamilyen értelmezési keretet beszélgető partnereikre). 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 másik fő lépése éppen az volt, hogy a kétfajta kódolást „kombináltuk”, mégpedig olyan 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 (egymásra nem redukálható) toposzok között aszerint, hogy milyen szavakkal, kifejezésekkel éltek egyes interjúalanyaink a különböző toposzokról beszélve. Ez az eljárásunk „lazított” formában, de a grounded theory háromféle kódolási mechanizmusához áll közel logikájában. Gyakorlatilag mi is kategóriák képzésére, ezen kategóriák közötti kapcsolódások föltárására és a legfontosabb, azaz „kulcskategóriák” elkülönítésére tettünk kísérletet a szövegek alapján.

Minden egyes vállalati esetet két személy vizsgált meg alaposan. Az egyik természetesen mindig az interjúk készítője volt, a másik a kutatás vezetője, azaz jómagam. A fent leírt kódolásokat mindig én végeztem el, és aztán – a legtöbb esetben – az egyes interjúk után átbeszéltük a hallottakat–látottakat–olvasottakat az interjú készítőjével. Ezekben a beszélgetésekben egyrészt 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 vannak a „hiányok”, „sötét foltok” és bizonytalanságok. Így formáltunk folyamatos kommunikációban közös képet az adott esetről, és döntöttük el a további teendőket, leendő interjúalanyok és interjúkérdések, -témák



vonatkozásában egyaránt.

Amikor az egyes eseteknél elkészült legalább négy–öt interjú, akkor tartottunk egy csoportos megbeszélést, ahol minden kutató összefoglalva prezentálta esetét. Ez volt az első megmérettetése a zöldülés egyes (persze még csak formálódó) történeteinek, ahol egymás kérdéseiből, kétségeiből, kritikáiból és észrevételeiből okulhattunk. Ez strukturált formában történt, az általam megadott következő útmutatás alapján:

- Rajzold föl a vállalat szervezeti ábrájának releváns részeit és/vagy stakeholder-térképének releváns részeit, hogy segítse annak megértését, kik játszanak (játszhatnak) szerepet az adott cég zöldülésében, kívül és belül egyaránt!
- Töltsd ki a „Felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről” kutatás kérdőívének valamennyi kérdését! Amit nem tudsz, jelöld meg! Ha valami nem úgy releváns, ahogy a kérdőív kérdése szól, kommentáld válaszod! Ha valami nincs benne a kérdőívben, de nagyon is releváns az esetednél, akkor írd föl kiegészítésként! Nyilván az attitűd kérdéseknél csak azokat jelöld, akiket az interjúk vagy egyebek alapján tudsz, akit nem, hagyd üresen, vagy egészítsd ki, ha valaki fontos nincs ott, vagy nem úgy van ott. A kérdőív kérdései csak ellenőrző struktúrát adnak nekünk. Az egész arra megy ki, hogy lássuk, mennyire látjuk át a cég környezetvédelmi szervezetét és tevékenységeit.
- Próbáld meg összeírni valamilyen struktúrában (pl. környezeti elemenként, úgymint víz, levegő, talaj, vagy környezeti problématerületenként pl. hulladék, veszélyes – nem veszélyes stb.) a cég környezeti hatásait, problématerületeit!
- Milyen hipotézisek és/vagy „nagy témakörök” (toposzok) vannak? (Miről szól az adott cégnél a zöldülés?; Milyen kulcsfogalmakban ragadható meg, amelyeknek kifejtésével elmagyarázható az eset?)
- Mi lenne szerinted a sztori lényege? (Csak egy mondatban!)
- Hol vannak lyukak, amiket nem értesz az esetben, vagy nem tudsz még?
- Kivel kell még szerinted interjút készíteni a „teljes” kép összeállításához?

Mindezek után a következő interjúk már jóval strukturáltabban zajlottak le, hogy fölmerült hipotéziseinket „teszteljük”, az egyes esetek részleteire vonatkozó bizonytalanságainkat csökkentsük vagy megszüntessük. Minden esetenél különösen törekedtünk arra, hogy a nem vállalati szereplők véleményét, percepcióját megismerjük, nehogy a főként mélyinterjúkon alapuló kutatás módszerének egyik legfőbb veszélye, nevezetesen hogy csak a „szépet” halljuk

viszont „szerepjátszó” interjúalanyainktól, bekövetkezzen, és eltorzítsa kutatói percepciónkat a zöldülés vizsgált történetéről. (Természetesen ezt volt hivatva csökkenteni egyfelől az is, hogy egy vállalatnál több interjúalanyt is faggattunk, vagy ugyanazt többször; másfelől hogy különféle vállalati és egyéb dokumentumokkal is összevetettük az interjúkban elhangzottakat.)

A következő fejezetekben három történetet mutatok be, három magyarországi vállalat zöldülésének történetét. Ez a három eset tehát a közül a hét eset közül lett kiválasztva, amelyet egy hétfős kutatócsapat készített és készít az irányításom mellett. A részletesebben bemutatandó három vállalatnál összesen 25 interjút készítettünk. Ezt a következő táblázat részletezi:

**9. táblázat** *Az elkészített interjúk száma összesen*

	<b>Interjúk száma</b>
<i>vállalaton belül:</i>	<i>(19)</i>
• legfelső vezetés	6
• közvetlenül a legfelső alá tartozó középvezetés	10
• középvezetés	3
• alsóbb szint	1
<i>vállalaton kívül:</i>	<i>(5)</i>
• helyi önkormányzat	2
• iparági szövetség	2
• környezetvédő szervezet	1
<i>összesen</i>	<i>25</i>

A vizsgált hét esetből azért ezt a három esetet választottam ki részletes bemutatásra, mert e három eset „paradigmatikusnak” tekinthető példáit adja az elmúlt tíz év nagyvállalati zöldülése útjainak (lehetőségeinek és problémáinak). Úgy gondolom, a másik négy vállalati zöldülési eset nagyon fontos vonásait ugyancsak megjelenítik. Az elsőként bemutatásra kerülő eset paradigmikus példája a vállalati zöldülésnek mint a rendszerváltozás és a privatizáció adta környezetvédelmi lehetőségek kikényszerítésének, illetve megragadásának. A „honnan indultunk – hová jutottunk” klasszikus példája régióinkból, amely az „igényes”, „fejlett”, „zöldebb” Európához való visszatérés és csatlakozás története vállalati szinten. A második történet ezzel szemben egyfajta folyamatosságot mutat: a régi rendszer eminens vállalata hogyan őrzi meg kiválóságtudatát az új rendszer és gazdaság körülményei között is. Ez az eset abban a tekintetben „kilóg” a többiből, hogy a külső intézményi (társadalmi-gazdasági) környezet diszkontinuos

megváltozása, a vállalatnál a zöldülés tekintetében nem jelentett semmilyen megszakítást, a folyamatosság maradt ebben a jellemző. Általánosabb szinten sokatmondó példáját ismerhetjük meg ebben a történetben az öko-modernizáció vállalati szintű megjelenésének, értelmezésének. A harmadik eset egy újonnan alapított (azaz zöldmezős) beruházásként létrejött vállalat – természetesen egy nemzetközi vállalat leányvállalata – zöldülésének története. Ez tehát nem a „nyugathoz való csatlakozásról” szól, hanem a „fejlett” nyugat hazánkba érkezéséről korszerű technológiával, bevált menedzsment rendszerekkel és szilárd szervezeti kultúrával. Mégis, ez a történet hozza ki legjobban a „fejlett” országok vállalatainak – és maguknak e piaci társadalmaknak – zöldülésében föllelhető ellentmondásokat. Ez a „fejlettség” nemcsak a „tisztább technológiákat”, hatékonyabb menedzsment rendszereket jelenti, hanem a „konzumerizmus” kultúráját is, annak minden sokat vitatott és támadott rendszer szintű problematikájával együtt.

Úgy vélem, a három történet jól reprezentálja az elmúlt tíz esztendő vállalati zöldülésének lehetséges fő útjait a nagyvállalatok körében. A kedvező változásokkal és az azokban rejlő korlátokkal egyaránt szembenézhetünk a három történet segítségével. Hangsúlyozom, a hazai körülmények között pozitív példákról van szó. Semmi esetre sem célunk bármely vállalatnak vagy egyénnek „rossz színben föltüntetése”. Kutatásunk fő célja a zöldülés vállalati szinten zajló folyamatainak teljesebb megértése a rendszerváltozás óta eltelt időszakban Magyarországon. Csak remélni tudjuk, hogy a következő történetek és elemzések másoknak is megadják nemcsak a felismerés, hanem a mélyebb megértés lehetőségét – munkánk akkor nem volt teljesen hiábavaló.

## IV.3. AZ ESETTANULMÁNYOK

### *IV.3.1. Az újjászületés története*

#### *– avagy a nem-piaci stratégia jelentősége a vállalati zöldülésben*

##### *IV.3.1.1. Bevezetés*

A vállalati zöldülés e története egy magyarországi cementgyárról szól. Ez az a vállalat, amelyik elsősorban egy sajtóhír olvasása miatt került be a mintánkba. A cikk viszonylag szokatlan módon arról tudósított, hogy a városi (helyi) lakosság körében jól ismert és nagyra értékelt a vállalat erőfeszítése a környezetvédelem terén. Nem lévén kapcsolatunk a vállalathoz, először magához a helyi önkormányzathoz fordultunk információért. Tulajdonképpen az ottani környezetvédelmi felelőssel készített interjú győzött meg minket arról, hogy elméletileg nagyon érdekes esetre bukkantunk. Többek között azért is, mert szemben a többi mintabeli vállalattal, e cementgyárnak sem környezetvédelmi irányítási rendszere, sem önálló funkciójú környezetvédelmi felelőse nincsen. Az alább olvasható történet mégis arról szól, hogy ez nem jelentett eleddig korlátozó tényezőt a cég zöldülésében.

A történet földolgozása során kiterjedt sajtófigyelést folytattunk, valamint számos dokumentumhoz jutottunk a gyártól és a Magyar Cementipari Szövetségtől (MaCeSz). Összesen hét interjút (átlagosan 40–45 perceset) és egy rövid, tíz perces beszélgetést készítettünk.<sup>22</sup> Az első két interjú a városi önkormányzat környezeti felelősével és a városfejlesztési és környezetvédelmi bizottságának elnökével készült. Négy interjút folytattunk le a cementgyár munkatársaival, mégpedig egyet a PR referenssel, egyet a munkavédelmi vezetővel, egyet egy félállású villanyszerelővel (aki azonban a sajtóhíradások szerint is jelentős szereplője a bányarehabilitáció végzésének), valamint először egy tíz perces rövid beszélgetést, majd egy hosszabb interjút az elnök-vezérigazgatóval. Ezen kívül interjúalanyunk volt a gyár korábbi elnök-vezérigazgatója, aki

három cikluson keresztül a körzet országgyűlési képviselője, majd a MaCeSz elnöke volt, jelenleg a MaCeSz nyugdíjas tanácsadója.

Az elkészült interjúkat a következő táblázat foglalja össze:

**10. táblázat** *Az első esettanulmány interjúi*

	<b>Interjúk száma</b>
<i>vállalaton belül:</i>	<i>(4)</i>
• legfelső vezetés	1
• legfelsőhöz közvetlenül tartozó vezetés	1
• középvezetés	1
• alsóbb szint	1
<i>vállalaton kívül:</i>	<i>(3)</i>
• helyi önkormányzat	2
• iparági szövetség	1
<i>összesen:</i>	<i>7</i>

#### *IV.3.1.2. Az adottságok*

Mivel a magyar cementipar meglévő kapacitásaival nem tudta teljesíteni a második világháború utáni építkezési igényeket, a kommunista párt Gazdasági Bizottsága 1949-ben határozatot fogadott el egy cementgyár építéséről, évi 1 millió tonna cement kapacitással. Így született történetünk cementgyára. S bár a gyár építése 1959-ben kezdődött, maga a termelés csak 1963-tól indult meg. A mészke nyersanyag (a közeli hegy bányáiból) két nyitott kötélpályán került a gyári nyersanyagtárolóba. A technológia alapját öt darab szárítva örlő középkiömlésű nyersörlő golyósmalom, három darab ún. Lepol-kemence (egyenként 850 t/óra klinkergyártó teljesítménnyel) és hat darab, középkiömlésű cementmalom jelentette. A forgókemencék olajtüzeléssel létesültek.

Ahogy az akkor odakerült későbbi gyárigazgató visszaemlékezik:

„Rengeteg baj volt (...) ezzel az NDK által szállított teljes berendezés komplexummal...”

A gyár tehát már indulásától kezdve nem úgy működött, ahogy kellett volna. A cementgyár építésében közvetlenül is részt vevő egyik interjúalanyunk szerint:

---

<sup>22</sup> Az interjúkat és a dokumentumgyűjtést egyaránt Harkai Attila készítette és végezte.

„Elégge olyan Déva vára stílusban épült a dolog.”

A PR referens szavai csak tovább erősítik e problémáktól terhes indulást és folytatást:

„A technológia nem tudta azt produkálni, ami elvárható lett volna.”

S ebben az egyik kényes kérdés éppen a környezetvédelem volt. Ahogy az ex-vezér is kiemeli:

„Elsősorban környezetvédelmi okok miatt (...) számos jogos kritika érte [a gyárat]. Rengeteg bírságot fizettünk, államnak, magánszemélyeknek [egyaránt]. ...azt mérték, hogy a megengedettnek az ötszöröse hullott ide por[ból] egy hónap alatt, akkor azon nem volt mit vitatkozni.”

A munkavédelmi vezető szerint a termelési volumenhez képest a porszűrők „alultervezettek” voltak, ezért a szennyezés valóban nagyon súlyos volt:

„[A] cementgyártás során igen jelentős por távozott el a három kéményen keresztül, kb. 17000 tonna/év.”

Ráadásul a gyár telepítése különösen igényelte volna a környezetvédelmi szempontok figyelembevételét már a tervezés fázisában is. Bár maga a gyártelep a közeli városon kívül helyezkedik el, ám éppen szélirányban, úgyhogy minden légszennyező kibocsátása a városra borul. Ugyanakkor a hegy, mely a cementgyártás nyersanyagát, a mészkövet szolgáltatja, „kedvelt kirándulólé hely” egy „festői folyókanyarulat” környezetében. Természetesen a telepítésnek megvolt a maga gazdasági racionalitása is: a közeli hegy mint a cementgyártáshoz szükséges mészkő nyersanyagforrása mellett a vízi, vasúti és közúti szállítási útvonalak csomópontjában épült meg a gyár, ami különösen a vízi szállítás lehetővé tételével jelentős költségelőnyt biztosított és biztosít számára ilyen gazdaságföldrajzi előnyökkel nem rendelkező versenytársaihoz képest. A főváros közelsége (30 km) karnyújtásnyi távolságot jelent a legnagyobb keresletű piactól. A cementgyártás kiegészítő nyersanyagai, az agyag és egy vasoxid tartalmú kiegészítő anyag ugyancsak rendelkezésre áll a közelben.

Az ún. szocialista ipar- és városfejlesztés közismert eredményeként a város és a gyár élete szorosan összefonódott. A gyár léte – mivel helyileg „a legnagyobb vállalatok sorába tartozott” – nemcsak munkahelyeket jelentett az itt élő és a beköltöző embereknek, hanem sok tekintetben jobb életlehetőségeket is: a gyár lakótelepet épített munkatársainak, ehhez nemcsak iskola, sportpálya, művelődési ház, de 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. Nem véletlen a PR referens megfogalmazása:

„Sokat adtunk a városnak.”

Hogy nemcsak gazdasági súlya volt a társaságnak a város életében, hanem egyértelműen politikai is, azt mi sem jelzi jobban, mint hogy „sok gyári káder került (...) pozícióba”, és így „nem nagyon lehetett városi döntéseket hozni” nélküle, hát még ellenében. Országos politika, várospolitikai és gazdaság így fonódott össze egyáltalán nem kivételes módon Magyarország történetének akkori periódusában. Eredményeként egyértelműen a termelés extenzív növelésének érdekei domináltak.

Mindeme politikai befolyás és kedvező hatások ellenére már a 70-es években megindult és egyre erősödött egyfajta „ösztönös környezetvédelmi mozgolódás, zúgolódás a városban”. Egyik interjúalanyunk egyenesen 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...” – ecseteli a múltbeli helyzetet a városi önkormányzat környezetvédelmi felelőse.

A cementpor mindent belepett, s ennek fizikai látványa kiteljesedett:

„a gépkocsikra ráakódott cementport (...) nem lehetett mással csak vegyszerrel (...) lemosni”.

Ráadásul a cementgyár közelében lévő zártkertek tulajdonosai is rengeteg bosszúságot voltak kénytelenek elviselni azzal, hogy az almáról még csak-csak le lehetett “slaggal mosatni a cementport”, de például a málnatermés megtisztítása és fogyasztásra alkalmassá tétele már

reménytelennek bizonyult. A tetőcserepekre ráakódott cementpor vastag réteget alkotott, s az idők folyamán egymásra rákötöttek a cementrétegek – a tetőcserepek élettartama ezért jelentősen lerövidült, újabb költséget okozva a lakosoknak.

„Általában a cementgyár fizetett, tehát teljesen normálisan járt el.” – emlékszik vissza a város környezetvédelmi felelőse.

A „tűrhetetlen porkibocsátást” az sem csökkentette érdemben, hogy a cementgyár a megnyíló nyugati exportlehetőségeket kihasználva „devizához jutott”, és – ahogy az ex-vezér visszaemlékezik:

„‘68-ban már volt lehetőség, hogy egy új kemencevonalat elkezdjünk építeni, ez viszont már nyugati volt, és részben az NDK-s technológiát ugyancsak nyugati pénzzel megkezdtük kijavítani.”

1970-ben üzembe állítottak egy Dopol rendszerű (1000 tonna/nap teljesítményű) forgókemencét, amelyet az akkori NSzK egyik vállalata szállított le (a gyártókapacitás így jóval 1 millió tonna fölé emelkedett). Ám a politika ismét közbeszólt: a „visszarendeződés” hamar bekövetkezett, ami még az akkori vezető vezérigazgató-helyettesé lefokozását is meghozta. Bár később a minden iparágat egyetlen állami nagyvállalat irányítása alá rendelő politika újra megtalálta őt, s 1980-tól már mint a Cement- és Mészművek (CEMÜ) vezére igazgathatja tovább az egész szektort. Sőt, három cikluson keresztül regnáló országgyűlési képviselőként ugyancsak minden követ megmozgathatott, hogy a város mindenféle „kompenzációs forráshoz” juthasson az elviselt szennyezésért cserében. Az állami pénzek megszerzésének könnyebbé válásával – részben a CEMÜ finanszírozásában – még a rendszerváltozás előtt megindulhatott a gyár némi rekonstrukciója is:

„leállhattak ezek a régi, egyébként igazából kijavíthatatlan, öreg kemencék” – emlékezik ma is megkönnyebbülten az ex-vezér.

A három darab Lepol-kemence végleges leállítására 1990-ben került sor. Addigra (az 1970-es évek közepétől) a fejlesztések során a három bányaszinten elhelyezkedő törőket fölváltották



egy központi telepítésével; a nyersanyagszállító kötélpályákat gumihevederes szállítószalaggal cserélték föl; előhomogenizáló nyersanyagtároló és számítógépes irányítású előkalcinációs klinkerégető kemence épült; a Dopol-kemence teljes felújítására is sor került görgősmalom üzemmel és folyamatirányítással – mind a korábbi nyugat-német cég közreműködésével.

Mindez kedvező változás volt, ám bebizonyosodott, hogy a környezetvédelem nem csak egyszerű technológiai kérdés. A gyárat akkoriban belülről is jól ismerő, ma az önkormányzat városfejlesztési és környezetvédelmi bizottságának elnöki tisztét betöltő helyi polgár más problémákat is látott:

„[A]z emberi tényezőnek hihetetlen nagy szerepe volt, hát ezért tapasztaltuk azt, hogy csodálatosképpen a gyár mindig éjszaka porolt a legjobban.”

Hiába a zsákos és elektrofilteres porleválasztás felszerelése – folytatja –, ha

„a zsákokat üríteni kellett, hiszen a zsákok úgy működtek, mint a porszívó zsákja, hogyha abba csak megy bele az anyag, akkor idővel már nem fog szívni.”

Igen ám, de ha az éjszakai műszakban dolgozónak éppen „rosszkedve volt”, akkor a porzsákok ürítése helyett, egyszerűen „bicskával végigvágta a porzsákok oldalát, és egész éjszaka köhögött a gyár”, vagy ahogy akkoriban a helyiek mondták: „kidurrant a gyár”.

#### *IV.3.1.3. Az intézményi környezet megváltozása (rendszerváltozás és privatizáció)*

A 'rendszerváltozó magyar társadalom' azonban újabb lehetőségeket teremtett, újabb változásokat hozott a vállalat és a helyi közösség életében. A politika mindent áthatott, de új szerepben. A város környezetvédelmi felelőse erre így emlékezik:

„[A] politika kettébontotta a gazdaságot és a várospolitikát. Igazából a rendszerváltozás bizonytalanságot hozott létre, ugyanakkor a környezetvédőknek egy lehetőséget: a vas melegebb volt, jobban kellett ütni, több lehetőségünk volt hozzá.”

Sőt, ahogy a civil környezetvédők között akkoriban aktív mai önkormányzati bizottsági elnök felidézi:

„A rendszerváltás közeledtével az ember kezdett merészebb lenni...”

Maguk az ekkor megjelenő új pártok, pártkezdemények is szinte kivétel nélkül zászlajukra tűzték a környezetvédelmet. Ne feledjük, ez a híres bős-nagymarosi konfliktus időszaka – országos környezetvédelmi tüntetésekkel! Történetünk helyszínén „a dolgok felfokozódtak”:

„Voltak ilyen akcióink, hogy cementes autó fürdetés. – emlékezik tovább büszkén a helyi polgár – Elálltuk az utat a gyár 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!’ ”

Ehhez persze tudni kell, hogy minden egyes cementes autóról legalább fél zsák cementport lehetett akkoriban összeseperni – az a bizonyos emberi tényező tehát újból felbukkan.

A rendszerváltozás gazdasági téren legjelentősebb intézményi változása nyilvánvalóan a privatizáció volt. Ez esetünkben is fontos szerepet játszott. Ám hogy miért jelentek meg a külföldi befektetők történetünk cementgyáránál, arról érdemes „meghallgatnunk” az ex-vezér visszaemlékezését:

„Úgy kezdődött egyébként nálunk (...), hogy volt nyugat-európai exportunk... Állandó vitáink voltak az ottani cementiparral, mert (...) ők szerették volna ezt megakadályozni, hiszen az árrendszerek olyanok voltak (...) még a 80-as évek második felében is, hogy mi elvileg gazdaságosan tudtunk egyébként exportálni olyan áron, ami náluk dömping árnak számított. ...emiatt állandó összetűzésben voltunk velük... ...a kifogások egy része mindig olyan volt, hogy (...) ‘Maguknál a környezetvédelem nem kerül pénzbe’, (...) tehát nem igazán piaci versenyben [voltunk]. ...és egy ilyen beszélgetésen jött elő az, hogy ‘Uraim, természetesen mi szeretnénk a környezetvédelmen változtatni, javítani.’ (...) ‘Uraim, hát szálljanak be a magyar cementiparba!’ ”

A törvényi keretek ebben az időben megszülettek, a magyar piac megnyílt a külföldi

befektetők előtt. Először csak vegyesvállalati formában (1990. január 1-től), majd fokozatosan növelve részesedésüket 1994 közepére befejeződött a privatizáció, és a teljes magyar cementipar, benne történetünk cementgyárával, 100 százalékban külföldi (nyugat-európai) tulajdonba került.

A külföldi szakmai befektető környezettudatos szemléletet és „tőke injekciót” egyaránt hozott – értettek egyet interjúalanyaink. Ezzel úgymond „rendelkezésre álltak a lehetőségek” a zöldülésre. Az új tulajdonos mint a világ, de legalábbis Európa cementiparának vezető vállalata ugyanazokat az elvárásokat támasztotta magyar vállalatával szemben, mint amit anyaországbeli cégei teljesítenek (mely ország lakosainak környezeti tudatossága gyakorta citált példa).

„A tulajdonosok eleve magukkal hozták azt a szemléletet (...), ami európai... Ők olyan igényekkel léptek föl velünk szemben, (...) és azt a szintet itt is megkövetelik, amit ők otthon természetesnek vesznek.” – állítja a gyár munkavédelmi vezetője.

Ehhez pedig a megtermelt nyereség visszaforgatásával az anyagi feltételeket is megteremtette a tulajdonos – ismeri el a cég magyar elnök-vezérigazgatója. Hogy a tulajdonos egyszerre volt kellőképp óvatos és elszánt, azt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a privatizációs vétel előtt „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:

„Tudtuk, 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 gondolkozom, 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 privatizáció kiteljesítette a cementgyár technológiai rekonstrukcióját. A technológia teljes szélességében megújult, minden részletében számítógép vezérlésű lett, s a cementtöltés is

mágneskártyával működik. A fejlesztések sora a belső és külső porzást túlnyomórészt határérték alá szorította: megépült a zárt klinkercsarnok, megújultak, „modernizálódtak” a filterek, a cementsilók, a salakszállítók és a belső anyagtárolások egyaránt, zárt rendszerben (zárt futószalagon) hordják a bányából a köveket, és hermetikusan záró töltőállomásokat létesítettek. Sőt, nagy lépésekkel fokozták a rekultivációs és bányarehabilitációs tevékenységeket. 1996 nyarának végére kapta meg a gyár az ISO 9002 szabvány szerinti tanúsítást. Bár néhány „régis forrásért még [bírságot] fizetnek” (nevezetesen a közúti cementkiadásnál három forrásért), általános a vélemény, hogy a „városban lévő porterhelés már szekunder jellegű”, ami a korábbi szennyezések során leülepedett és a közlekedés által felvert port jelenti. A városi környezetvédelmi felelős igazolja a vállalat erőfeszítéseit:

„A városban jelenleg nincsen olyan pont, ahol a határértéket meghaladó immisziós állapotokat lehetne regisztrálni.”

Sőt, az önkormányzati környezetvédelmi bizottság elnöke is megnyugvással veszi tudomásul, hogy

„...ma már Jani bicskájának nincs szerepe, mert olyan a technológia”.

Ugyanakkor a vállalat vezetői hangsúlyozzák, hogy még akad javítani való, nemcsak a portalanító rekonstrukcióját kell befejezni, hanem a kikötői zajszennyezést is orvosolniuk kell. Már csak azért is, mert a munkavédelmi vezető szerint:

„...a szép [a tájegység neve] nem akarunk mi ilyen dolgokat generálni...”

A privatizáció gazdasági téren is fölfrissítette a céget: a foglalkoztatottak száma a magánosítás óta növekedett, hiszen újabb gyáregységeket állítottak üzembe, így ma már nemcsak cementgyártással foglalkoznak, hanem habarccsal és nemesvakolattal is. Sőt, a vállalat az utóbbi időben erőteljes fölvasárlásokba kezdett a vertikális integráció kiteljesítése és a horizontális integráció fokozása jegyében.

#### *IV.3.1.4. És a kémények leomlottak... (a zöldülés kommunikációja és esztétikája)*

1997 októberében szimbolikus aktus zárta le látványosan a cementgyár környezetszennyező múltját és a város „piszkos 12”-beli tagságát: lerobbantották a már régóta használaton kívül álló (a régi Lepol-kemencesorhoz tartozott) három, több mint 100 méter magasságú kéményt. A három kémény – minden interjúalanyunk szerint – jelkép volt. Ahogy az ex-vezér emlegette:

„A három kémény jelképpé is vált, szeretett és gyűlölt jelképpé.”

Még a (szocialista) város címerében is szerepelt: a gyár és a város szimbiózisát jelképezte. S bár a három kémény kikerült a rendszerváltozással a város címeréből, a múlt torzójaként ott magaslottak továbbra is a gyártelepen, a városból is jól láthatóan. Lerobbantásuk a múlt végső eltörlését jelképezte a helyiek számára: „a város fellélegzett; eltűnt az utolsó kép is” – mondta a gyár egyik helyi őslakos 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 [a város neve] 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.”

Míndez tudatos PR stratégia volt a cég részéről, hiszen igyekeztek „lerobbantani a gyárról a negatív asszociációkat”, amelyek a múltja miatt tovább kísértették. A PR vezető meglehetősen sértett hangon emlékezett arra, hogy éppen nemrég, az egyik sokak által hallgatott kabaréműsorban hangzott el az a „poén”, hogy

„Szürke kis embereket láttam [a város neve] környékén. Nem tudom, hogy UFÓ-k szálltak le, vagy műszakváltás volt a cementgyárban.”

Ráadásul a negatív asszociációkat szinte csak erősíti, hogy maga a fő termék, a cement

„szürke” és „porszerű”, ezért „nincs presztízsértéke” – könnyen „ráragad” a „piszkos” és „sem mire sem jó” asszociációja. Nem véletlen tehát, hogy a cégismertető és az egyéb vállalati kiadványok megújulása vizuálisan a „színeesebb” és „tisztább”, „természetesebb” irányba fordult: a kő (szürke) és a borostyán (zöld) párosításával. A zöld borostyán hivatott a kő természetes anyag voltát hangsúlyozni, természetességét jelképezni – mindez annak érdekében, hogy „más asszociáció” alakuljon ki az embereken.

A város és a gyár kapcsolatában – a kémények leomlásával – tehát szimbolikusan új fejezet kezdődött: a békés, harmonikus, „kölcsonös együttélésé”. Ezt nem csak a vállalat munkatársai állítják. Két önkormányzati interjúalanyunk is megerősítette, hogy „bizalmas, jó viszony” van ma már a vállalat és a város között, „ami példaerejű lehet”. A lakosság kedvező megítélését támasztja alá az a vállalat megbízásából nemrég készült felmérés, amely Magyarországon ritka mértékű ismertségét és elismerését tükrözte vissza a cementgyár környezetvédelmi erőfeszítéseinek a helyiek körében. Ahogy a PR referens büszkén megállapítja:

„[A]zok az emberek, akik korábban a meglévő dolgok alapján a negatívumokat vették észre, [most] látják, felismerik, érzékelik, elmondják [a vállalat környezetvédelmi tetteit]...”

A változás oly szembeszökő, hogy interjúalanyaink nem fukarkodtak az esztétikailag gazdag leírásokkal. A szavaikból áradó esztétikai kontraszt múlt és jelen között óriási. Míg korábban a „látványos porkibocsátás” miatt a cserepek „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. Például ahogy az egyik villanyszerelő beosztású munkatárs fogalmazott:

„Az udvaron, ahol eddig cementpor volt, most zöld fű nő. ...egy virágos gyár lett.”

A gyár és a város tehát a szó szoros értelmében kiemelkedett a „szürkeségből”. Az esztétikai újjászületés így teljes. Miként a PR referens lelkesen megfogalmazza:

„[B]üszkeséggel tölt el minket, hiszen mi magunk is tapasztaljuk, nemcsak a környezetünk lett szebb, a munkahelyünk is lényegesen szebb lett, (...) kulturált körülmények [teremtődtek]”.

Az ex-vezér szerint ma a cementgyár

„ugyanolyan korszerűen néz ki már esztétikailag is, még néhány apró dolgot kivéve, mint egy akármelyik nyugat-európai korszerű gyár”.

Az önkormányzat bizottságának elnöke szavaival ezt erősíti meg:

„Ma a gyár azzal foglalkozik, hogy a gyárnak az esztétikai megjelenése is sugallja azt, hogy a környezetet a legkisebb mértékben kívánják károsítani.”

#### *IV.3.1.5. Leadership*

A cementgyár zöldülésében főszerepet játszott a jelenlegi elnök-vezérigazgató. Az ex-vezér erre vonatkozó elismerő szavai a következők:

„[E]z [mármint a zöldülés] részben vagy nagy részben [az elnök-vezérigazgató neve] úrnak, illetve csapatának köszönhető.”

Az előzőekre hivatkozva, mondhatnánk, a kontextus „megtalálta” és „pozícióba emelte” azt az embert is<sup>23</sup>, aki szakmai hozzáértésével, vezetési stílusával és elkötelezettségével az „jjászületés vezetőjévé” tudott válni. Az ő szerepét legtöbb interjúalanyunk kiemelte: „sikeresen vette át a stafétabotot”, „dinamizmusa, céltudatos tenni akarása” erőteljes motivációt ad a munkatársaknak, terjeszti és kikényszeríti az elkötelezettséget és a szemléletváltást („fölgyorsította az eseményeket”), és „kapcsolattartó” szerepében elsőszámú hírvivője és képviselője volt a cég zöldülésének.

---

<sup>23</sup> A jelenlegi elnök-vezérigazgató korábban is vezető beosztást töltött be, a nyugat-európai tulajdonos másik magyarországi cementgyárának legfelső vezetője volt. A két gyár 1997-ben egyesült, s központja történetünk városába és cementgyárába került. Az itteni vezető nyugdíjba vonulásával rukkolt előre vezérigazgató-helyettesből

A *leader* szerepét azonban csak az töltheti be, akit a szervezetben elfogadnak annak. Mindezzel az elnök-vezérigazgató 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... ..onnan kezdődik, és akkor hiszi el azt, hogy a nagy célok is jó irányba haladnak.”

Így lehetségessé válik a „pozitív motiváció”, a „dolgozók megnyerése” az ügynek, és elérhető és megtartható a *leader* belső, szervezeti „hitelessége”. Nem elég ugyanis – interjúalanyunk szerint –, 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”.

Ez a *leadership* részben magyarázatát adhatja annak, miért nem érezte eddig a cég a kinevezett és függetlenített környezetvédelmi vezető hiányát. Ugyan hivatalosan a munkavédelmi vezetőhöz és részlegéhez rendelték a környezetvédelmet, ám

„...emiatt, hogy ennek [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 rendszere jobban működik egy cementgyárban. A fő felelős ezért egyértelműen (...) a menedzser, aki ezt lekövetíti. De ezen belül mindig megtalálhatók, hogy most a környezetvédelemért, ha az szabályozási kérdés, akkor ki felel; hogy ha az kommunikációs kérdés, akkor ki felel. ...ahogy a rend helyreáll, ezeket a feladatokat is a menedzsernek egyre jobban delegálnia kell lefelé, és csak azokkal a témákkal foglalkozni – a kivételek elve alapján –, amelyek arra a szintre valók, mert lassan (...) ide érünk már.”

#### *IV.3.1.6. Hitelesség*

A cementgyár zöldülése történetének *leadership* melletti másik, s talán még fontosabb kategóriája a hitelesség. Hallgassuk meg erről magát a *leader*-t, az elnök-vezérigazgatót:



„Igenis, ezek nem fölösleges fejlesztések [a technológiai rekonstrukció], ezeket nagyon komolyan és hatékonyan végre kell hajtani azért, hogy a környezet elfogadja a tevékenységünket. És úgy fogadja el egyre jobban, hogy mi tényleg meg akarjuk változtatni. Ez elemi érdekünk nekünk is...”

Hogyan történik ez; mi ennek a lényege:

„Ez a nagy 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, (...) addig, amíg a kéményen por jön ki, amíg a tárolók nyitottak és mindenütt porolnak... Ez volt az első lépcső. (...) A második pedig inkább a kisebb, aminek egy része a kisebb technikai dolgokkal is összefügg, és az egésznek az emberi motivációs körével, a kommunikációs körével függött össze... Nem engedheti meg szerintem 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 enélkül 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...”

Pontosabb megfogalmazását nem is várhattuk a szakirodalmi áttekintőben ismertetett ún. integrált stratégiának. A vállalat zöldülésének lehetőség szerint a vállalati tevékenység minden aspektusát át kell hatnia ahhoz, hogy hiteles legyen a belső és külső érintettek szemében. Nem elég vállalati környezetpolitikát publikálni<sup>24</sup>, nem elég egyes termékeket vagy a működés egyes aspektusait környezetbarátabbá tenni, az egész vállalatot kell környezetkímélőbbként stratégiaiilag pozicionálni. A cementgyár zöldülésének története – egyet kell értenünk az elnök-vezérigazgatóval – a társadalmi (helyi) legitimáció visszaszerzésének története. Ehhez az ún. nem-piaci stratégia kimunkálása és tudatos követése szükségeltett<sup>25</sup>, először az alapvető

---

<sup>24</sup> Sőt, cégünk esetéből úgy tűnik, ez nem is feltétlenül szükséges – a cementgyárnak nincsen önálló környezetpolitikai nyilatkozata, a minőségpolitikájában fogalmaz meg környezetvédelmi elemeket.

<sup>25</sup> A tudatosság alátámasztásául álljon itt egy rövid idézet az elnök-vezérigazgatótól, amely világosan mutatja, hogy tisztában van a gyár tevékenységének sajátos környezeti kockázatával (amit Kerekes–Kindler [1995] az exogén kockázat társadalmi elemének nevez): – „...amikor [a gyár neve] a város határában fekszik, akkor az egy más környezeti tényező, egy más feltétel, a lakosság véleményének a figyelembevétele... ...a kommunikációs reakciók sora és az érzékenysége más...”

technológiai rekonstrukciókkal – ahogy hallottuk – és aztán a kommunikáció előtérbe állításával. Ez utóbbi, a kommunikációs stratégia leglátványosabb fejezete természetesen a már rég nem üzemelő (tehát a technológia zöldülésében irreleváns) három kémény eltüntetése volt.<sup>26</sup>

A bizalom és legitimáció elnyerése csak úgy teljes, ha a vállalat belső és külső környezete egyaránt visszaigazolja azt. Ennek már láttuk elemeit, de további konkrét megfogalmazásait ugyancsak érdemes idéznünk egyes interjúinkból. A belső hitelesség sikerét támasztja alá szavaival a cég villanyszerelő beosztású munkatársa:

„Ez [mármint a zöldülés] így jó, így helyes, ahogy most van, és ahogy most csinálják. (...) Mi látjuk azt, hogy mindenki minden követ megmozgat azért, hogy innen a legkevesebb szennyező anyag menjen ki...”

A külső bizalom létrejöttének további alapját fedi föl a városi környezetvédelmi bizottság elnöke:

„Elértük azt is, hogy akkor, amikor a gyár valamit változtatni akar, azt előzetesen megbeszéli [az önkormányzattal], (...) tehát nem utólag derül ki.”

Mint láttuk, a belső és külső hitelesség megteremtésének, azaz az integrált stratégia kidolgozásának egyik főszerepe a *leader*-re hárult és hárul – amit ő világosan érzékel, tudatosan ápol és követ.

#### *IV.3.1.7. A külső kontextus további meghatározó elemei (a helyi önkormányzat és az iparági szövetség)*

Kétségtelenül szembetűnő, hogy az intézményi környezet változása (a rendszerváltozás és a privatizáció) egyszerre jelentett kényszert és lehetőséget a cementgyár számára a zöldülés felé. A kényszerek oldalán már láttuk, hogy a várospolitikát hosszú évtizedekig uraló cég hirtelen a spontán lakossági és civil tiltakozó akciók keresztútjében találta magát. Mindezt fölerősítette az

---

<sup>26</sup> Azt, hogy történetünk cementgyárának környezetvédelmi erőfeszítései talán legmarkánsabban a kommunikáció terén jelentkeznek, az egész iparágat jól ismerő ex-vezér is kiemelte, mondván, e vállalatnak a legjobb a marketing és PR tevékenysége az összes cementipari cég közül. Ezt egyébként részben a tulajdonosok kiléte közötti különbség magyarázza, amennyiben e cég nyugat-európai tulajdonosára máshol is az erőteljesebb kommunikáció jellemző versenytársaihoz képest.

új politikai legitimációval rendelkező helyi önkormányzat határozott környezetvédelmi nyomása. Hogy mennyire megváltozott a városi politikai kontextus, azt a környezetvédelmi felelős hitvallása is alátámasztja:

„Én tíz éve kerültem [a város neve]. ...engem elsősorban nem a szakértelmem miatt hívtak ide, hanem amiatt, hogy olyan környezetvédelmi mérnökre volt a városnak szüksége, akit még nem ettek meg. Ki nem ette meg a városban a szakembert? Hát csakis a cementgyár...”

A lehetőségek tekintetében pedig már láttuk, hogy az addig tőkehiánnyal küszködő cementgyár új, nyugat-európai tulajdonosa nemcsak tőkét, de szakmabeli lévén kialakult szemléletet hozott a céghez, ráadásul olyat, amelyik anyaországbeli tapasztalatai miatt „természetesnek vette” (nem vonta kétségbe) a helyi környezetvédő igények legitimitását. Mindehhez természetesen kellett a helyi lakosként érintett munkatársak igénye és tenni vágyása. Sőt, az önkormányzat, bár határozottan szigorú, de mindig kompromisszumkész hozzáállása is. Ezt leginkább a vállalattal szemben komoly hatalmi pozíciót képviselő önkormányzati környezetvédelmi bizottság elnökének szavai árulják el:

„Szerettem volna mindig megtalálni a kompromisszumos megoldásokat, és megpróbáltam úgy viszonyulni ezekhez a dolgokhoz. Tehát akkor, amikor leültünk tárgyalni a [gyár neve] vezetőivel, hogy mit lehetne jobban csinálni, akkor a tárgyalás úgy indult, hogy (...) nézzük meg, hogy mit lehetne tenni a dolgok jobbítása érdekében. (...) A pozitív irányú megoldásokat próbáltam elősegíteni..., [hiszen] mindig sokkal könnyebb valamit radikálisan megkritizálni (...), mint valamit pozitív irányba elősegíteni...”

S ezt erősítik meg az ex-vezér szavai is az önkormányzat hozzáállásáról:

„Miután látták, hogy megindul valami [a gyárnál] attól kezdve folyamatosan javult a kapcsolat, és egyébként ők maguk is minden fórumon próbálták ezt [a zöldülést] segíteni. ...bizonyos mértékig a saját maguk munkája eredményének is tudhatják”.

Az iparági kontextus ugyancsak kedvezett a zöldülésnek, mégpedig több okból kifolyólag is. Egyrészt viszonylag erős a „cementipari tudat”, amely többek között megjelenik abban, hogy kulturálisan összetartó szakemberekről van szó – elsősorban az évenként megrendezett

„Cementes Napok” népszerűsége reprezentálja ezt. Ráadásul az ex-vezérnek nevezett interjúalanyunk gyakorlatilag a „cementipar atyjának” tekinthető nagyon sok tekintetben. A tőle kapott történeti áttekintés alapján tudjuk, hogy folytonosság figyelhető meg a felső vezetésben a rendszerváltozás és a privatizáció után is: megmaradtak és megállták a helyüket az ex-vezér által „kiválogatott” felső vezetői csapat emberei, köztük történetünk cementgyárának elnök-vezérigazgatója is.

Másrészt a cement szektor átalakulásakor arra is ügyeltek, hogy megmaradjon a szektor egyik fontos „tudásbázisa”, azaz a kutatás-fejlesztési kapacitás: a kutatóintézetek az újonnan alakuló Szövetséghez kerültek, az összes tagvállalat érdekét szolgálva. Továbbá a MaCeSz „az Európához csatlakozás” jegyében tagja lett az európai cementszervezetnek, ahonnan – mint interjúalanyaink hangsúlyozták – konkrét információ, tudás és szemlélet egyaránt frissítette a magyar cementipar „kognitív keretét” a környezetügy tekintetében. A MaCeSz környezetügyi „szakértelmét” erősíti az is, hogy évek óta önálló és függetlenített szövetségi szakértő irányítása mellett működő környezetvédelmi bizottságot intézményesítettek.

#### *IV.3.1.8. Összegző elemzés*

A vállalati zöldülés e cementgyári példájában nemcsak egy szennyező cég született újjá, vált zöldebbé (környezetterhelési, azaz fizikai, valamint esztétikai, azaz vizuális értelemben egyaránt), hanem a vállalat és a helyi közösség kapcsolatában is új fejezet nyílt. Az intézményi kontextus kulturális dimenziójának változását (gyakran használt szavaival: „igényesek lettünk”) maga a PR referens is elengedhetetlennek tartja vállalata zöldülésének magyarázatában:

„Azt hiszem, mindenhol ez a fejlődési ütem átvonult. Mint ahogy életünk minősége is sok területen 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.”

Történetünk kulcskategóriájának az „újjászületést” választottuk. Eme újjászületés

sikerességéhez nyilvánvalóan az kellett, hogy úgymond „minden tényező egy irányba hasson”. Maga a külső társadalmi-gazdasági és politikai kontextus úgy változott, hogy egyszerre teremtett kényszereket és lehetőségeket a vállalati zöldülésre. Ebben a kontextusban pedig ott voltak azok a szereplők, a vállalaton belül és kívül egyaránt, akik meg tudták ragadni a lehetőségeket, a zöldülés irányába tudták formálni a kényszereket. A szereplők és a struktúrák részben nyilván szerencsés, részben azonban tudatos „találkozásáról”, egymásra hatásáról, egymást formáló erejéről (a szereplők tudatos stratégiai akcióiról) szól a vállalati zöldülés eme története a rendszerváltozás óta eltelt időszakban Magyarországon.

Az újjászületés kulcskategóriája tehát egyszerre foglalja magában a szereplők és a struktúrák megváltozását, új típusú együttélését, egymásra hatását. Ugyanakkor a történet e kulcskategóriája természetesen további kategóriákhoz fűződő kapcsolatában él és érthető meg. Ezek közül a hitelesség és a kompromisszum kategóriái emelkednek ki ebben a történetben. Ugyanakkor – elméleti szempontból – ezek jelentik az integrált stratégia alapfogalmait. Az integrált stratégia középpontjában ugyanis a társadalmi legitimitáció, a bizalom, a hitelesség meg- vagy visszaszerzése áll. Miután pedig ez sokszereplős *stakeholder*-környezetben zajlik és lassú folyamat, nem nélkülözheti az érintett felek párbeszédében formálódó és erősödő kompromisszumkészségét és egymást a közös célért (az egészségesebb környezetért) segítő erőfeszítéseit. E történet főszereplői ezt valamennyien belátták és tudatosan követték, kihasználva és erősítve azokat az intézményi struktúrákat, amelyek ezt lehetővé tették.

Kétségtelenül meglepetés lehet a környezeti menedzsment szakirodalmi elméletének, hogy eme zöldülő cementgyárban sem környezetvédelmi vezető, sem környezetirányítási rendszer nincs, és nem is ezekről szól maga a vállalati zöldülés története sem. Emiatt persze jogosnak tarthatjuk azt a további kérdést, vajon mit hoz a jövő a cementgyár zöldülésében; lehet-e folytatni a zöldülés e formáját, rendszer (KIR) és egyszemélyi felelős nélkül. Magunk részéről nem gondoljuk, hogy ne lehetne, de álljon itt még néhány idézet az elnök-vezérigazgatótól, amely elsőként a KIR megítélésére vonatkozik:

„[M]íg Európában mérce az, hogy én nekem ISO-valamilyen minősítésem legyen, addig érdekes módon ott [Amerikában], nem azt mondom, hogy ez nem volt fontos, mert ez ott is egy piaci tényező, de jobban az volt a lényeg (...), hogy hogy működik az egész, tehát a *Total Quality Management* [teljeskörű

minőségmenedzsment]... ...fontosnak tartottuk az ISO 9002-t, mert piaci tényezővé vált. Fontosnak tartottuk, mert a rendszere olyan, (...) a rendszere ad olyan segítséget, hogy a vállalati folyamatok tisztázottabbak legyenek, a visszacsatolás és működés szempontjából fegyelmezettebbek legyenek, de nem önmagában azért, hogy ezt (...) letudjam. ...ha piaci tényezővé válik az ISO 14001, akkor érdemes megcsinálni, de az egésznek szerintem nem az a lényege... ...rengeteg formalizmus van benne, és rengetegen csak azért csinálják, hogy meglegyen nekik, de a szervezeti filozófiájukban nincs benne.”

Másrészt azt is érdemes „meghallgatnunk” milyen jövőt képzel el e tekintetben a cementgyár, mit várhatunk tőle:

„Valószínűleg meg fogjuk csinálni [a KIR-t], mert piaci tényezővé válik, és valószínűleg azért is, mert oda fogunk érni, hogy a valós működésünkben benne lesznek azok a háttérelmek, amelyek miatt nem lesz nehéz megcsinálni. ...folyamatosan készülünk rá... ...egy minőségorientált irányítási rendszernek a részeként gondoljuk el a cementgyártást, mert sokkal könnyebb így csinálni, és sokkal érdekesebb így csinálni, (...) a környezet és a vevő abszolút a fókuszban van.”

A cég – vezetőjének hitvallása szerint – egyértelműen kapcsolataiban él. Ha továbbra is az „oda-vissza hitelesség” fogja működtetni a cementgyár tevékenységeit, az biztos alapját adhatja a zöldülés további folytatódásának.

### *IV.3.2. A kiválóságtudat története*

#### *– avagy vállalati zöldülés az öko-modernizáció útján*

##### *IV.3.2.1. Bevezetés*

Ez a történet az egyik legnagyobb magyar vegyipari vállalat zöldülését követi nyomon. E sokak szemében „impozáns” nagyvállalat zöldülése megértésének érdekében nyolc interjút készítettünk, valamennyit a vállalat munkatársaival.<sup>27</sup> A zöldülés története szempontjából releváns külső érintettet egyszerűen nem találtunk. Nem akadtunk olyan környezetvédő szervezetre, amelyik támadta volna a céget esetleges súlyos szennyező tevékenysége miatt. Többszöri erőfeszítésünk ellenére a helyi önkormányzatnál sem sikerült föllelnünk senkit, aki hivatalból foglalkozna a helyi vállalatok környezetvédelmi teljesítményével. Így igazából a külső perspektíva teljesen kimaradna, ha nem sikerült volna legalább egy telefonbeszélgetés erejéig szót váltanunk a Magyar Vegyipari Szövetség környezetvédelmi szakértőjével (aki az interjú elől azonban kitért), és kapnunk tőle néhány szakmai anyagot az egész szektor környezeti vonatkozásairól. A külső érintettek szerepének hiányát a zöldülés történetében maga a vállalat környezetvédelmi vezetője is hangsúlyozta.

Mindazonáltal bárkit is kerestünk meg a cégnél interjú céljából, készségesen állt rendelkezésre. Ez olyannyira így volt, hogy – a többi céghez képest – a legtöbb felső vezetővel ennél a vegyipari cégnél készült interjú a zöldülésről. Sőt, interjúalanyaink többsége legfelső vezető volt. Négy felső vezető interjúalanyunk sorrendben a stratégiai és üzletfejlesztési igazgató, a marketing kommunikációs igazgató, a környezettechnológiai igazgató és a kutatás-fejlesztési igazgató volt (a K+F igazgatóval két interjút folytattunk le). Két interjú készült a Környezetvédelmi Iroda vezetőjével és egy a szervezetfejlesztési vezetővel, aki az emberi erőforrás igazgató közvetlen beosztottja. Az interjúk átlagosan egy óra terjedelműek voltak. Szokásos táblázatunkban:

---

<sup>27</sup> Valamennyi interjút és a dokumentumgyűjtést Szántó Richárd készítette és végezte.

*11. táblázat A második esettanulmány interjúi*

	<b>Interjúk száma</b>
<i>vállalaton belül:</i>	<i>(8)</i>
• legfelső vezetés	5
• középvezetés	3
• alsóbb szint	–
<i>vállalaton kívül:</i>	<i>(–)</i>
<i>összesen:</i>	8

Mint látni fogjuk, a történet egyik legfőbb érdekessége – amit a külső perspektíva hiánya egyáltalán nem zavar – az a büszke öntudat, amely vállalati interjúalanyainkból kivétel nélkül áradt. Mindez egy nagyon erős szervezeti kultúra működésére utal, legalábbis legfelső szinten.

#### *IV.3.2.2. Az adottságok*

Történetünk vegyipari gyára Magyarországon egyetlen telephellyel rendelkezik. A város, amelynek lakóterületétől a gyártelep déli irányban másfél kilométer távolságra fekszik, az ún. szocialista városfejlesztés tipikus eredménye. Nem véletlen, hogy interjúalanyaink közül többen is úgy fogalmaztak, hogy a vállalat és a város egymással „szimbiózisban” él: sem a cég nem lehet meg a város nélkül, sem a város a vállalat nélkül. Bár a közelben két másik nagyvállalat egy-egy telepe is található, a város kötődése a mindig jól prosperált vegyipari céghez a legerősebb.

„A város együtt kezdett el épülni a [cég neve]-vel. Valamikor a [cég neve] 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.” – mesélte a környezetvédelmi vezető.

A telepítés környezetvédelmi szempontból annyiban előnyös, hogy a gyártelep nem érintkezik közvetlenül a településsel:

„Nagyon szerencsés volt azoknak az adottságoknak a rendszere, amelyekre lehetett alapozni a későbbi környezetvédelmi fejlődést. Ugyanis – magyarázza a környezetvédelmi vezető – a telepítésből látható,



hogy lakott településsel közvetlenül nem érintkezik a cég. Ennek következtében a környezeti hatások a lakótelepülésekre közvetlenül szinte alig észrevehetőek. Se zajterhelés, se egyéb terhelés vonatkozásában nem veszik észre, hogy mi itt működünk és tevékenykedünk.”

Ugyancsak kedvező – bár elsősorban gazdasági szempontból –, hogy egyik hazai nagyobb folyónk közel esik a gyártelephez (másfél km-re keletre), hiszen a technológiák iparivíz igényét a nagy természetes vízfolyás adja, és ugyancsak ez fogadja be a gyár tisztított és csapadékvizét. Környezetvédelmi szempontból az már érzékenyebb telepítési adottság, hogy a mintegy 5 km<sup>2</sup>-en elterülő („városnyi”) gyártelep kiemelt vízminőségvédelmi területen fekszik.

Történetünk vegyipari cégének az alaptevékenysége a petrokémia; legfőbb termékei a polietilén és a polipropilén, amelyek „jelenleg a világon legnagyobb mennyiségben gyártott és felhasznált műanyag típusok közé tartoznak” – a cég 1999. évi környezetvédelmi jelentése szerint. Ahogy a 36 éve a cégnél dolgozó környezetvédelmi vezető meséli a vállalat múltjáról:

„Ez egy nagyon perspektivikus és új vállalat volt a 60-as években, és nagyon karizmatikus vezetése volt a cégnek. Műtrágyagyártással kezdte a cég a tevékenységét; a 70-es évektől a súlypont gyakorlatilag átkerült a petrokémiára. Itt építették Magyarországon az első és még ma is korszerűnek mondható olefingyárat. Aztán később elkészültek különböző műanyag-alapanyaggyártó üzemek, polimer üzemek, és elég jelentős szerepet kapott később a műanyag-feldolgozás is...”

A technológiák tekintetében evidenciaként (adottságként) fogalmazta meg valamennyi interjúalanyunk, hogy mindig a kor adta legjobb színvonalú technológiákat alkalmazta a vállalat. A marketing kommunikációs igazgató szavai szerint:

„A [cég neve] a legkorszerűbb nyugat-európai és japán technológiákkal dolgozik. Mindig is ilyen technológiákat használt a [cég neve]; a megalakulásától kezdve mindig csúcstechnológiát képviselő gyár volt.”

A környezetvédelmi fejlődés (azaz a zöldülés) szempontjából szerencsés alapadottságok rendszerében interjúalanyaink továbbá a szervezeti kultúrát emelték ki. Már a fenti idézetből is láthattuk: „karizmatikus vezetése” volt a vegyipari vállalatnak. Az 1964-es indulástól kezdve

egészen 1989-ig ugyanaz, az „erőskezűnek” mondott vezető állt a cég élén. Mivel a rendszerváltozás előtti teljes időszakában ő vezette a vállalatot, személyisége meghatározó jegyet hagyott a szervezeti kultúrán. Hallgassuk újra a környezetvédelmi vezetőt:

„Rendkívül szigorú ember volt, és rendkívül pedáns ember volt. Mindenkitől megkövetelte, hogy a vállalat területén rendnek, tisztaságnak, fegyelemnek kell lenni. ...akkor alakult ki a [cég neve] környezetében egy kulturált állapot. Az üzemek versenyeztek egymással, tisztasági versenyeket rendeztek, balesetmentes munkavédelmi versenyeket rendeztek, és sok egyéb versenyt rendeztek. S ez gyakorlatilag formálta a dolgozóknak is a tudatát.”

A stratégia és üzletfejlesztési igazgató szerint a környezetvédelmi követelmények későbbi (elsősorban rendszerváltozás utáni) explicit megjelenése nem jelentett semmilyen alkalmazkodási gondot a vállalatnak, mert

„A [cég neve]-nél mindig is volt egy olyan magasfokú technológiai fegyelem, amelyre borzasztóan könnyű volt felépíteni egy – szintén nagyfokú fegyelemmel – környezetvédelmi struktúrát.”

A vállalat 1992. január 1-től alakult át részvénytársasággá; majd megindult a fölkészülés a privatizációra, amely végül 1996-ban a budapesti és a londoni tőzsdén nyilvános részvénykibocsátással zajlott le. A privatizációra fölkészülés folyamata során külföldi szakcégek három alkalommal készítettek környezetvédelmi átvilágítást vagy állapotfelmérést a vállalatról. Ezeknek az eredménye visszaigazolta a fenti idézetekben már fölvillanó vállalati véleményt, mely a céget iparága vezető vállalatának tekinti. A környezetvédelmi vezető nem kis meglepéssel nyugtázhatta az állapotfelmérések eredményéről:

„Mindig jónak ítélték a vállalat környezetvédelmi kondícióit.”

A rendszerváltozás és a privatizáció annyiban sem jelentett radikális változást a cég helyzetében, hogy – bár a korábbi szocialista rendszerben nem jelent meg egyértelmű elvárás a környezetvédelem tekintetében – a vállalat mégis viszonylag korán érzékelte ezek formálódását a nyugati országokban, hiszen már a 90-es évek előtt termelésének több mint 50 százaléka eme

országok piacaira került exportként.

Jelenleg a vegyipari vállalat konszernszerűen működik. Maga a társaság jelenleg négy üzletágból áll: a legnagyobb súlyú a petrolkémia; műanyaggyártás; szolgáltatás; környezettechnológia. Ez utóbbi, legújabb üzletág szervezeti formája egyelőre még sajátos három, kft. formában működő cégből áll. A foglalkoztatottak számáról némileg ellentmondó információkhoz jutottunk: míg az 1999. évi környezetvédelmi jelentés szerint a társaság december 31-i dátummal 3259 főt foglalkoztatott, addig a humán erőforrás osztály munkatársa az interjú során 2300 fő körül jelölte meg a munkatársak számát; és a vállalatcsoport összesen kb. 5000 embert foglalkoztat. Eme eltérésnek lehet magyarázata, hogy a vállalat ebben az évben a műanyaggyártó üzletág leépítésébe fogott, azokat kiszervezte kft.-kbe – ezzel csökkenhetett a társaságnál alkalmazottak létszáma.

Ez a történet természetesen erre a gyárra korlátozódik, hiszen a vállalatcsoport többi tagja ugyan köteles elfogadni az egységes szervezeti és működési szabályzatot, de jogilag független cégeként működve az anyacég környezetvédelmi irányítása nem terjed ki közvetlenül rájuk. Ez a szervezeti formalitás később még előkerül történetünkben.

#### *IV.3.2.3. A környezetvédelem pozíciója a szervezetben*

A Környezetvédelem (vagy Környezetvédelmi Iroda) mint központi törzskari szervezet helyezkedik el a szervezeti hierarchiában valamelyik igazgatónak alárendelve. Ez utóbbi az évek során gyakorta változott: míg például 1998-ban a műszaki szolgáltatások igazgatója alá tartozott a Környezetvédelem, addig 1999-ben már a jogi és adminisztráció igazgatóhoz, csak azért, hogy a legutóbbi hónapok szervezeti változásaiban újonnan létrehozott műszaki igazgatóság alá kerüljön. Mindez az Iroda vezetője szerint sohasem változtatta lényegi feladatukat és hatáskörüket, amely kiterjed a társasági tevékenység valamennyi területére a környezetvédelem szakmai kérdéseinek vonatkozásában. A tíz főből álló Környezetvédelem feladatait a következőképp fogalmazza meg vezetője:

„Azt tudom mondani, hogy a vállalat egészére kiterjedő hatáskörrel rendelkezünk a környezetvédelmi ügyek intézését illetően. Nem úgy, hogy mi végezzük el a környezetvédelmi feladatokat, de mi határozzuk

meg, mi mondjuk meg, mik a követelmények, kinek mit kell ennek érdekében csinálni; mi irányítjuk a vállalatnál kiépített környezetvédelmi irányítási rendszert, amelyet a vállalat vagyipari cégek közül Magyarországon elsőként, 1997-ben szerzett meg nemzetközi tanúsítással, az ISO 14001 szabvány szerint. S gyakorlatilag mind a folyamatos termelés, mind a tervezés, mind a fejlesztések kapcsán felmerülő környezetvédelmi problémáknak a kezelését, intézését mi koordináljuk. A hatóságokkal mi tartjuk a kapcsolatot. Ilyen 'mindenes' szerepünk van. S ellenőrizzük, hogy az illető egységek hogy hajtják végre [a feladatokat]. ...mindenütt ott vagyunk, mindenütt figyelünk és ellenőrzünk.”

A Környezetvédelem központi szervezeti egységként működik tehát hasonlóan az egészségvédelemhez és a biztonságtechnikához, ám ellentétben a minőségüggyel, amely az egyes üzletágak szintjéhez rendeltén funkcionál. S bár a vállalat termelő tevékenységeire már 1993-ban megszerezte az ISO 9001 minőségi szabvány szerinti tanúsítást, a 14001-es KIR szabványt ettől függetlenül vezették be és működtetik szakmailag teljesen önállóan. A hazai vegyiparban e korainak számító lépések magyarázatául a piaci elvárásokat említette a környezetvédelmi vezető:

„Végül is ez egy piaci tényező volt. ...ha ezeket nem vettük volna figyelembe, akkor (...) ez gyakorlatilag (...) piaci megkülönböztetésre (...), diszkriminációra lett volna alkalmas velünk szemben. És mi meg akartuk tartani a piacainkat.”

Természetesen a nyugati piacokról volt szó. A minőségügyi szabvány bevezetése után:

„Részben a vállalatvezetésnek, részben a Környezetvédelemnek a felismerésére kialakult a vállalatvezetésben egy olyan gondolat, hogy akkor ezen a területen [a környezetvédelmin] is lépünk kell, mert azt is láttuk, hogy kezdték a [cég neve] termékeivel kapcsolatban is az üzleti partnerek kérni a környezetvédelmi kondícióinkról a tájékoztatást.”

Általában minőségbiztosítás és környezetvédelem integrált rendszerben működik a vállalatoknál, a minőségügy határozott dominanciája mellett. Történetünk vegyipari cégénél ez másképp alakult, úgy tűnik, legfőképp azért, mert a környezetvédelem szervezeti pozícióját jelentősen erősítette vezetőjének informális hatalma, mely elsősorban abból adódik, hogy 36 éve a cég munkatársa, s ahogy ő mondta: a környezetvédelem története a vállalatnál részben az ő személyes karrierjének története. Ugyanakkor részletes szakmai indoklását is szolgáltatta

minőségügy és környezetügy „minőségi” különbözőségének:

„A [cég neve]-ben tizen-valahány minőségbiztosítási rendszer működik. Miután a minőségbiztosítás egy termékspecifikus rendszer, ott a vevő és a gyártó, illetve eladó közti kapcsolatot fogalmaz meg egy bizonyos speciális területre vonatkozóan a rendszer. A környezetvédelmi irányítási rendszer az összetevékenység[re] (...) vonatkozó követelményrendszert fogalmaz meg. Ezért a 14000-es tanúsítványból csak egy van a vállalatnak, amely az egész vállalatra vonatkozik. Ez egy új, minőségi különbség a kettő között már önmagában. A másik különbség pedig az, hogy az ISO 14000-es rendszer esetében a technológiáknál lehet azokat a beavatkozásokat megvalósítani, amelyek a környezeti hatások csökkentésére vonatkoznak. Amíg a minőségbiztosítási rendszernél gyakorlatilag a gyártó érdekeltsége teljesen egyértelmű és világos, addig a 14-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 tevékenység valójában meg is feleljen a rendszernek.”

A minőségbiztosítás és a környezetügy közötti motivációs különbség tehát nagyon fontos. A megfelelő minőség hiányában a termék eladhatatlan (a vegyipari cég esetében az adott szabványnak nem megfelelő terméket egyszerűen át sem vesz a vevő), ám a környezeti problémákat „lehet halasztgatni” vagy a megfelelő intézkedéseket „késleltetetten bevezetni”. Ugyanakkor a szakmai büszkeség is árad a környezetvédelmi vezető szavaiból:

„Másképpen lényegesen több szakmai ismeretet igényel a környezetvédelmi irányítási rendszernek a működtetése, illetve az egész környezetvédelmi problémakör kezelése. Mert csak akkor lehet valaminek a megoldására javaslatot tenni, ha az ember a megoldásnak a forrásával kapcsolatos ismereteknek is a birtokában van. Az pedig maga az egész technológia. (...) Akik a minőségbiztosítással foglalkoznak, azok gyakorlatilag többségében nem is dolgoztak üzemi területen, hiszen az az adminisztratív rendszer, amely a minőségbiztosítás esetében a szabványban le van írva (...) a termékre vonatkozó követelményrendszert [fekteti le és] ellenőrzi, aminek a szakmai ismerete nem igazából fontos.”

A környezetvédelem képviselője történetünk vegyipari cégénél tehát volt olyan befolyásos, hogy megőrizte önállóságát a minőségügytől még a KIR működtetésében is. Ám annyira mégsem volt támogatott és erős hatalmi pozícióban, hogy igazgatósági szintre emelte

volna a környezetügyet. Ahogy a környezetvédelmi vezető fogalmazott:

„Ezt menet közben nem sikerült kiharcolni. Lehet, hogy azért, mert így is kitűnően mentek a dolgok a [cég neve]-nél.”

Annak szimbolikus jelentőségét szinte összes többi interjúalanyunk tagadta, hogy a környezetvédelem felső vezetői szinten legyen. Hasonló érveket fölhozván, mint:

„Az ő környezetvédelmi vezető pozíciója és státusza... – hogy mondjam – ...a [cég neve] azért nem ennyire hierarchikus vállalat. A környezetvédelmi vezetőnek a feladata nagyon fontos.”

„Nincs rá szükség [mármint az igazgatói rangra emelésre]. Most az, hogy valakit hogy hívnak, nem mindegy?”

„A környezetvédelmi vezető... – most hívhatnánk őt nyugodtan környezetvédelmi igazgatónak is, attól sem a hatásköre, tekintélye nem növekedne.”

Ám az egyik igazgató beosztású interjúalanyunk annyit azért mégis elárult, hogy ennek „személyes okai” voltak: a környezetvédelem központi irodája nem élvez felhőtlen támogatottságot a szervezet minden szintjén, hiszen egy „akadékoskodó” szervezeti egységnek tűnik, amelyik feladatokat ró másokra és teljesítésüket be is hajtja rajtuk. A konfliktusok létre maga a környezetvédelmi vezető is utalt annak taglalásakor, hogy mennyire hatja át a szervezet különböző hierarchikus szintjeit a környezeti tudatosság:

„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, beleértve azokat is, akik a környezetvédelmi feladatokat ellenőrzik (...) a különböző gyártási területeken vagy üzemegeknél (...), tehát az általuk irányított vagy felügyelt közvetlen termelési területeken is azt tudom mondani, hogy 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 (...), ők azért sokszor hajlamosak arra,

hogy költségmegtakarítás vagy rövidtávú profitérdekek 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 [környezettudatosabbá válás] érzékelhető.”

Érezhetjük, hogy nem a legnépszerűbb feladat a környezetvédelmi érdekek és igények szervezeten belüli képviselése, amit még a törzskari pozíció viszonylag gyengébb közvetlen hatalmi befolyása talán erősít is. A KIR bevezetése mindenesetre elősegítette a környezetvédelem szervezeten belüli súlyának növekedését:

„Az összes beruházás előkészítésében részt veszünk, ami azt jelenti, hogy valamennyi beruházást vagy beruházással kapcsolatos elképzelést velünk véleményeztetni kell. Ez egy óriási eredmény – hangsúlyozza a környezetvédelmi vezető – és egy 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 környezetvédelem képviselése most már (a KIR bevezetése óta) rendszeresen helyet kap a tervezett fejlesztésekkel kapcsolatos belső előzsűriben.

További két tényezőt feltétlenül itt kell megemlítenünk, mert ezek jelentősen befolyásolták és befolyásolják a környezetvédelem szervezeti erejét, pozícióját. Az egyik annak megerősítése, amit a környezetvédelmi vezető a felső vezetés környezetvédelmi elkötelezettségéről mondott: valamennyi felső vezetővel készült interjúnk arról tanúskodott – különösen a használt nyelvezet korszerűsége –, hogy valóban benne van a „topfők” fejében a környezetvédelem, méghozzá viszonylag előkelő helyen a prioritások között. S bár nincs erre dedikált fórum a felső vezetésben (pl. környezetvédelmi bizottság), de – ahogy a stratégiai igazgató kiemelte – a vezetői értekezleteken ez rendszeresen előforduló téma, és alkalmanként még a *board* témái között is szerepel. A másik tényező a kutatás-fejlesztéssel, illetve az alig fél éve létrehozott új üzletággal, a környezettechnológiával függ össze. Mindkét terület igazgatói rangot kapott, és mindkét terület szorosan kapcsolódik a környezetvédelemhez. Ráadásul a kutatás-fejlesztési igazgató egy éve az az egyetemi professzor, aki annak a vegyes műanyag hulladék földolgozását kínáló világszabadalomnak a feltalálója, amelyet a cég

nemrégiben jegyeztetett be, és éppen az egyik környezettechnológiai üzletághoz tartozó kft. dolgozik gyakorlati hasznosíthatóságának különböző módozatain (erről később még szólunk). A kutatás-fejlesztésen belül tehát hosszabb ideje megvolt és jelenleg is megvan a kifejezetten környezetvédelmi K+F-re fókuszáló *team*. Mindezek összességében jelentősen erősítik a környezetügy szervezeti pozícióját, különös tekintettel az ún. megelőző vagy integrált szemlélet térhódítása irányában.

#### *IV.3.2.4. Korszerűség a technológiában*

A petrokémiai alapanyaggyártás (az olefingyár) kétségtelenül az egyik legveszélyesebb vegyipari üzem. Az olefingyártásnál benzinből és gázolajból a krakkoló kemencékben folyó bontás során etilén és propilén keletkeznek. Az etilénből polietilént, a propilénből pedig polipropilént készítenek. Ezeket a gyártás során granulálják, és aztán ezt a szemcsés formájú műanyagot használják föl különböző műanyagtermékek előállítására.

A vállalat 1999. évi környezetvédelmi jelentése felsorolja a vállalatnál működő valamennyi petrokémiai alapanyaggyártó technológiát, és megállapítja, hogy mindegyikük „korszerű, számítógépes folyamatvezérléssel működtetett rendszer”. Ennél azonban még plasztikusabban fogalmaztak interjúalanyaink a cég technológiai helyzetéről:

„[A] vállalatnál telepített technológiák[ról] – hozzátéve, hogy a régieket, amelyek elavultak, már mind leállítottuk és leszereltük – azt tudom mondani, hogy mind nyugati, korszerű technológiák, amelyekről elmondható az Európai Unió-s 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, 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.” – állítja a környezetvédelmi vezető.

A stratégiai igazgató azt fejtegeti, hogy mindig valamilyen jól bevált technológiát vesz meg a vállalat licencként, hiszen a petrokémiai alaptermotechnológiák fejlesztésére csak az iparág néhány külföldi óriáscége képes, a magyar vállalat hozzájuk képest legfeljebb közepes méretű



petrolkémiai egység:

„Ezek a technológiák mind olyan cégektől származnak, amelyek az egész környezetvédelmi mozgalomnak vagy tevékenységnek a zászlóshajói. (...) Ezek (...) kipróbált, nyugat-európai, fejlett országokból származó technológiák... Tehát eleve képtelenség, hogy (...) egy olyan technológia bejöjjön, amely nem felel meg a [cég neve] által megszabott előírásoknak.”

A marketing kommunikációs igazgató szavai sem maradnak el kollégáitól:

„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. ...nyugat-európai, amerikai és japán technológiákat alkalmazunk.”

Az 1999. évi környezetvédelmi jelentés alapján valóban jelentős környezetvédelmi fejlődés rajzolódik ki a különböző környezeti elemek terhelésében. Például a szilárd légszennyező anyagok (VOC) területén az 1996-os szennyezési mennyiség (kg) 1999-re (azaz három év alatt) kb. 5 százalékára zsugorodott; a nitrogénoxid kibocsátás megszűnt; csökkent a diffúz légszennyező anyag kibocsátás; nem változott a szénmonoxid és a kéndioxid emisszió – ennek eredményeként 1999 volt az első év, amikor a vegyipari cég nem fizetett légszennyezési bírságot. 1996-tól 1999-ig kb. 16 százalékára esett vissza az összes veszélyes hulladék kibocsátása. Valamennyi veszélyes hulladék tárolása, kezelése és ártalmatlanítása eéőírás szerint történik, amely azt eredményezi, hogy már 18 éve nem kellett a társaságnak ezzel összefüggésben semmilyen bírságot fizetnie. A kedvező telepítés miatt a zaj- és rezgésvédelem területén sohasem volt környezetterhelése a cégnek. A vízminőség-védelem területén elért kedvező eredmény a már harmadik éve tartó bírságmentesség. A 90-es évek elején föltárt, örökölt felszín alatti szennyezések fölszámolása folyamatosan halad, a vállalat tervei szerint 2002 végéig be is fejeződik.

Összeségében az 1999-es év egészéről minden környezeti elem vonatkozásában elmondhatja a cég, hogy tevékenységével kapcsolatban semmilyen jogsértő magatartás nem merült föl; sem a hatóságok részéről elmarasztalás, sem a lakosság részéről panasz nem érkezett a környezeti hatásokkal összefüggésben. Ezt – a teljes bírságmentességet – semelyik másik hazai

vegyipari nagyvállalat nem mondhatja el magáról, és kétségtelenül nemzetközi szinten is kiváló környezetvédelmi teljesítményt jelez. Az érem másik oldala természetesen az, hogy maga az alaptechnológia nagy környezeti kockázatú, veszélyes üzem, és alapanyagaiban ún. kimerülő természeti erőforrásokra épít – azaz a vállalat iparági hovatartozásánál és tevékenységénél fogva elkerülhetetlenül nagy környezethasználó.

#### *IV.3.2.5. A petrokkémiai ciklus bezárása?*

Az előző, a technológiai korszerűséget taglaló fejezetpont azt kellőképp alátámasztja, hogy történetünk vegyipari cége környezetvédelmi tevékenysége terén is – méretéhez képest – vezető szerepet tölt be szektorában hazai és nemzetközi szinten egyaránt. A felső vezetői interjúkból áradó kiválóságtudat ennyiben mindenképpen megalapozott. Ám e magyarországi vegyipari cég ennél „többet ígér”: a profit és a környezetvédelem, vagy másképpen, az ipar és a környezetügy szintézisét. Ennek megtestesítője a környezettechnológia üzletág és azon belül is a cég kutatási igazgatója által kidolgozott világszabadalom.

A környezettechnológiai üzletág három cégének profilja a következő: az egyik cég a műanyag hulladék begyűjtésére, tisztítására és előkészítésére alakult; a másik veszélyes hulladékot égető technológiát üzemeltet; a harmadik pedig azt a szabadalmaztatott eljárást dolgozta ki, teszteli és üzemelteti, amely a vegyes műanyag hulladékokból egy újszerű anyagot állít elő. A környezettechnológiai üzletág – a cég egy sajtóanyaga szerint – így akarja megvalósítani a petrokkémia „önmagába záródó technikai láncát”, azaz a műanyagok körforgását. Az eddigi legnagyobb újrahasznosítási problémája a műanyag hulladékoknak éppen az volt, hogy a sokféle műanyag keveredése folytán (mivel azok eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek) nem tudták újrahasznosítani azokat. Éppen ezt oldja meg a történetünk vegyipari vállalata által kifejlesztett technológia, ezzel – ahogy belső, vállalati hírlevele hangzatosan megfogalmazza – „új karriert ad a műanyagoknak”.

Az új eljárás révén földolgozott vegyes műanyag hulladék hasznosítására eddig három felhasználási módot kísérletezett ki a vállalat. A legelőrehaladottabb fázisban az új anyag építőipari, pontosabban útépítésbeli hasznosítása áll. A bitumenhez adagolva az új anyagot megsokszorozza az utak élettartamát és csökkenti a nyomvájúsodási hajlamát. Hol van ennek a

környezetvédelmi jelentősége? – teszi föl magának a költői kérdést az eljárás föltalálója, a cég kutatás-fejlesztési igazgatója; s persze válasza sem késik:

„Először is azt a pénzt, amit az infrastruktúra-fejlesztésre – tehát ilyen értelemben környezetvédelemre – tud az állam fordítani, azt sokkal hosszabb álettartalmú utak építésére tudja fordítani, vagyis két-három útfelújítást kihagy, és sokkal több utat tud rendbe tenni. A másik, ha ritkábban van útlezárás, akkor ritkábban pöfögnek az autók, [hiszen] óriási emisszió-növekedést okoz egy útleszűkítés vagy egy kerülő útnak a bevezetése. (...) És van egy harmadik, hogy elvileg ugyan az aszfalt, amikor tönkre ment és felszedik, újraolvasztható, újra lerakható, de ez csak a mesében van így. Gyakorlatilag ezek jelentős része tönkre megy és szennyezi a környezetet. Az [új anyag neve] aszfalt könnyen regenerálható, de ha négyszer-öttször nagyobb az élettartalma, akkor ez a probléma is ritkábban merül föl. Tehát egy környezetvédelmi probléma volt: a műanyag hulladék – egy technológia ebből csinált egy útépitési anyagot, és azon kívül, hogy megoldja a környezetvédelmi problémát, [azaz] a hulladékot, a hatására csökken a környezetterhelés.”

Az útépitési hasznosításon túl (amelynek egyébként jövőre már tömeges termelését reméli a vállalat) a másik fölhasználási lehetősége az új anyagnak a szigetelőlemez-gyártás – ezzel lehetne csökkenteni a hulladéklerakók építésének költségeit a szigetelőtechnika javításával. A harmadik újszerű hasznosítási mód a brikettáláshoz kötődik: az acélgyártás során keletkező nagy vastartalmú, de veszélyes hulladéknak számító ún. olajos vasrevét összeragasztják az új anyaggal, és ezáltal azt „frissítőanyagként vissza lehet vinni a kohászatba”.

E technológia kifejlesztésének kulcsfigurája, a kutatás-fejlesztési igazgató a következőképpen fogalmazza meg mindennek a lényegi üzenetét:

„Tulajdonképpen a nagy üzenete a [cég neve]-nek – az ország összes egyéb üzeméhez viszonyítottan újszerű üzenete – az az (...), hogy azt a szűk, kvázi hatósági-védekező, defenzív ökológiai politikát, amely általában jellemző, a [cég neve] megpróbálta kiszélesíteni és beépíteni az üzleti tevékenységbe. Azon az alapon, hogy nem lehet abból kiindulni, hogy a huszonegyedik század fenntartható fejlődése az a maga egészében társadalmi adó (...) bázisán épül ki, hanem annak be kell épülnie az iparba. Attól tehát, hogy valami zöld, még lehet profitábilis is. Nem igaz tehát, hogy ha zöldülünk, akkor a profit terhére zöldülünk. A kettő között szinergia van. Attól tehát, hogy egy technológia például zárláncúvá válik, nem biztos, hogy drágább, lehet, hogy pont ez a mozgatórugó, ami a technológiai fejlesztésben az ökológia

miatt lép fel: anyagtakarékosság, környezettakarékosság stb. miatt. Ez egyúttal csökkenti az önköltséget... (...) A [cég neve]-nek tulajdonképpen az volt a koncepciója, hogy környezetipari tevékenységet folytat. Ennek érdekében fejleszt és alkalmaz környezettechnológiákat. A környezetipari tevékenység az olyan szolgáltatásokat jelent (...), ami semmi más célt nem szolgál, mint valamilyen ökológiai problémának az ipari megoldását.”

Ennek a koncepciónak a szervezeti letéteményesei vagy megnyilvánulásai a környezettechnológiai üzletág létrehozása, illetve igazgatói szintű képviselőének egyidejű megteremtése, a kutatás-fejlesztésen belül a környezetvédelmi K+F csapat fölépítése, valamint a K+F igazgatói pozícióba a feltaláló egyetemi professzor helyezése voltak. Nemcsak a környezetügy magas szintű szervezeti integrációját kell ebben meglátnunk, hanem azt is, hogy milyen komoly szimbolikus jelentőséggel bír a petrokémiai üzletághoz gazdasági nagyságában jelenleg nem is mérhető környezettechnológia üzletági szintre és önálló felső vezetői irányítás alá emelése. Ez valóban nem lehet más, mint a jövő ígéretének, pontosabban a jövő ígéretes üzletágának és az „új ipari kultúrának” (ahogy a cég belső újsága fogalmaz) a jelen szervezeti hierarchiájában történő megjelenítése.

#### *IV.3.2.6. A modern a szervezeti kultúrában*

Az előző alpontban említett új ipari kultúra az ipar és a környezetügy szinergiájára vagy szintézisére épül. Az a további kérdés mégis felmerül, hogy milyen szervezeti kultúra tette és teszi ezt a szintézist lehetővé történetünk vegyipari cégénél. Mit tanulhatunk e téren ebből a konkrét esetből? Nos, módszertanunk miatt a szervezeti kultúrának leginkább a vallott értékek szintjén jellemző elemeit tudjuk itt megragadni. Az mindenesetre nagyon figyelemre méltó, milyen egységes nyelvet beszéltek felső vezető interjúalanyaink, mennyire hasonló „keretben” gondolkodtak, nyilatkoztak meg nekünk, pedig többségük nem olyan hosszú ideje áll a vállalat alkalmazásában (a környezettechnológiai igazgató alig fél éve, a marketing kommunikációs igazgató alig egy éve, a stratégiai igazgató pedig másfél éve, amivel saját szavai szerint – interjúnk idején – már réginek számított a menedzsmentben). Mindez a látszólag gyors személyi fluktuáció a felső vezetésben mégsem törte meg sem azt a folyamatosságot, amely a zöldülésnek

ezt a vállalati történetét jellemzi, sem a szervezeti kultúra továbbélését. Már említettük, hogy van ennek személyi vonatkozása:

„A [cég neve]-nél hosszú évtizedeken át erőskezű vezető volt. – magyarázza a szervezetfejlesztési vezető – Ez a rend és ez a fegyelem jelentős részben akkoriban neki volt köszönhető. Tehát (...) amibe belenevelődtek az emberek, azt folytatják tovább. Ez a rend és fegyelem akkor alakult ki. Egy ekkora vállalatnál azért olyan gyorsan nem változnak a dolgok...”

A szervezeti kultúra ezen elemeit a rendszerváltozás hozta vezetői cserék sem tudták kikezdeni:

„Volt egy időszak aztán, amikor több vezető váltotta egymást, tehát amikor a politikai változások voltak Magyarországon, (...) a 90-es évek elején itt több vezetőváltás volt. Akkor politikai okokból volt ez. Volt tehát egy egy-két éves bizonytalanabb periódus, de hát ez nem olyan dolog [mármint a szervezeti kultúra], amely egy-két év alatt elmúlhat. Utána viszont ugyanúgy folytatódott tovább.”

Nem véletlen tehát, hogy a marketing kommunikációs vezető szavait akármelyik vezetőtársa is mondhatta volna:

„Azért azt tudni kell, hogy itt nagyon veszélyes üzem a vegyipar, iszonyú nagy fegyelem kell hozzá, nagyon nagy technológiai fegyelem és nagyon nagy tudás. Nem véletlen, hogy a [cég neve]-nél az átlagnál jóval magasabb például az iskolázottság aránya. A [cég neve]-nél egy vegyész mérnöki diploma, az szinte egy alapképzettség. ...az itt dolgozó emberek tulajdonképpen rendkívül magas színvonalon működtetnek csúcstechnológiájú berendezéseket.”

A stratégiai igazgató szinte vezetőtársa gondolatait fűzi tovább:

„Az emberek hozzászórtak 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 kedve támadt [arra], hanem azért, mert ezzel az életét mentheti meg. Az emberekben benne van ez a gondolkodás... (...) És erre a kultúrára már nagyon könnyű ráépíteni akár egy ISO 9000-es rendszert, akár egy környezetvédelmi rendszert. Az embereknek a gondolkodása tehát rá van állva arra, hogy valami szabályozva legyen.”

Rend, tisztaság, fegyelem és szabályozottság – a tizenegy éve halott „karizmatikus vezető” kézigye továbbra is látható: a gyártelep vizuális dimenziója a „fejekben” tükröződő szervezeti kultúra külső leképezése:

„Az egész vállalat tevékenysége a vezérigazgató úrtól a telefonos kisasszonyig bezárólag a környezetvédelem iránti elkötelezettséget tükrözi. Semmi olyat nem teszünk, ami ennek ellentmondana, sőt... Ez teljesen beépült a vállalati kultúrába. Ha végigmegy..., akkor látja, hogy abszolút rend és tisztaság van. (...) Én magam is megdöbbenem azon, amikor végigjártam a gyárat, hogy milyen fantasztikusan modern és szép; tényleg esztétikailag szép. Az egész rendezett, krómozott, rozsdamentes acélcsövek mindenütt.” – lelkesedik a marketing kommunikációs igazgató.

Újból a stratégiai igazgató veheti át a szót:

„Ez mindig is egy tudatos tevékenység volt a [cég neve]-nél. ...meglehetősen tudatosan lett építve olyan irányba, hogy ne legyenek lényeges környezetvédelmi problémák. ...a szennyezőforrások (...) meglehetősen tudatosan úgy lettek kezelve már a kezdet-kezdetétől, hogy ebből ne legyenek később problémáink.”

A profit és környezetügy szintézisének toposza is egységesen megjelenik a vállalatvezetők szavaiban:

„Az ideális környezeti projekt, legalábbis ami a mi üzleti területünket illeti, úgy gondolom, amellet, hogy jót tesz a környezetnek, még profitot is termel.” – mondja a stratégiai igazgató.

Vagy ahogy a környezetvédelmi vezető fejtegeti:

„A legfontosabb a profit. Ez akkor is igaz, ha azt mondom, hogy ez abszolúte nem sérti a környezetvédelmi jelleget, mert magától értetődő dolog. (...) A kettő nem választható el egymástól. Amikor tehát fenntartható fejlődésről beszélünk, akkor (...) nemcsak a környezetnek a minőségét kell fenntartani, hanem a gazdaságnak a fejlődését is fenn kell tartani.”

A felső vezetés stratégiai döntése volt a környezettechnológia. Ehhez kellett az elkötelezettség a környezetvédelem iránt, a tudományos kutatóbázis („egy szellemi infrastruktúra a termelésnek”) és „egyfajta üzleti merészség” – az interjút adott igazgatók ebben egyetértettek. Ezt a stratégiai koncepciót a tőzsdei privatizációt követő felső vezetésbeli változás sem feledtette el: az új vezetők tovább vitték a céget az öko-modernizáció útján.

#### *IV.3.2.7. Összegző értékelés*

A vállalati zöldülés eme történetének több eleme egyaránt versenghetne a kulcskategória pozíciójáért. Mégis úgy érzem, a kiválóságtudat, amely a felső vezetők szavaiból árad magyarázza leginkább a „sztori” lényegét. A kiválóságtudat a zöldülés minden itt fontos dimenzióját áthatja. Könnyen sorra vehetjük ezeket, ha követjük interjúalanyainknak a különböző kontextusokban rengetegszer előforduló „első”, „először”, „él-” vagy „vezető” kifejezéseit, illetve annak különböző változatait. Lássunk erre néhányat (kiemelések tőlem – P.Gy.):

A technológia vonatkozásában – „Európa legmodernebb polipropilén gyára; (...) világ viszonylatban is az *első*k között van. ...az *első* húsz petrokémiai vállalatban biztosan benne van.”

A piaci részesedés vonatkozásában – „Az itthoni piacon gyakorlatilag *piacvezetők* vagyunk minden termékünkben.”

A nyereség vonatkozásában – „A pénzügyi mutatók szempontjából – ROE, ROA – azért a cég neve ott van az *élmezőnyben*.”

Az ipar és környezetügy toposzának vonatkozásában – „Az *első* olyan vegyipari vállalat, azt hiszem, a világon, amelyik környezettechnológiai ágazatot hozott létre.”

Ugyanez a kiválóságtudat jelenik meg például a vállalatnak az államhoz és a környezetvédelmi szabályozáshoz fűződő kapcsolatában is például amikor a környezetvédelmi vezető azt a szembeállítást teszi, hogy a vállalat képes kezelni környezetvédelmi problémáit, viszont országosan nem ez a helyzet. Éppen ezért úgy érzik, nemcsak megfelelnek a hazai előírásoknak,

hanem túl is szárnyalják azokat; sőt a legfőbb referenciaponthoz képest is:

„Az Európai Unió jelenlegi követelményeit most is ki tudjuk elégíteni. ...mintha benn lennénk az Európai Unióban. – vagy – A [cég neve] akár holnap csatlakozhatna az Európai Unióhoz.”

S ez vállalati versenytársai szintjén ugyancsak igaz:

„Környezeti szempontból nemzetközileg összehasonlítva is összemérhető a cég bármelyik nagy versenytársával.”

Külön büszkeséggel tölti el az is a vállalatot, hogy

„a [cég neve] sohasem vett igénybe a problémájának a megoldásához támogatást, (...) mind saját forrásból oldottuk meg.”

A kiválóságtudat – mint korábban láttuk – a zöldülés történetének folyamatosságát is pontosan hangsúlyozza. Mindig a kor színvonalán legjobb technológiákat alkalmazták magasan képzett és fegyelmezett munkatársaik. Ahogy a kor szelleme megkívánta a környezetvédelem figyelembevételét, ebben is élen jártak. A kor-szerű technológia ekkor már „eleve” környezetkímélőbb is; a kor-szerűbb munkatársak ekkor már ebben is tudatosabbak, saját maguknak állítják föl ezeket az igényeket. Mindez egy veszélyes üzem keretei között komoly fegyelmet és figyelmet kíván, amit az állandó és biztos kontroll érdekében bevezetett szabványok rendszerezetté tesznek, vagyis kikényszerítik és segítik a szabálykövető magatartást.

A kiválóságtudat mellett a másik kulcskategória a szintézis. Mégpedig azért, mert a kor szelleme a fenntartható fejlődésé, amely ebben a kognitív keretben olyan ipari fejlődést jelent, amely összhangban áll a környezet védelmével. A környezet ügye „beépül” az iparba; a „gazdaság spontán folyamatai” és a környezetvédelem többé nem egymás ellen dolgoznak – vagy miként a K+F igazgató frappánsan megfogalmazta:

„A gazdasági fejlődés hajtóerejét kell bekapcsolni az ökológiába.”



Ennek a szimbóluma a környezet-technológia vagy az új anyag, melyekben „szintetizálódik” az anyagi gazdagság (technológiai fejlettség) és az ökológiai fenntarthatóság együttes igénye.<sup>28</sup> A modernizáció útjáról letérni nem lehet és nem is kell, hiszen annak ökológiailag is fenntartható mederbe terelésével, azaz az öko-modernizációval – ahogy mondani szokás – a „kecske is jóllakik, és a káposzta is megmarad”. Vagyis 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 az anyagok körben forgását biztosítják a működtetett ipari rendszerek és technológiák, akkor a termelés és a fogyasztás növekedése anélkül folytatható, hogy a természet pusztításának valamely korlátjába beleütköznénk. Ebben a perspektívában pedig valóban „eszels örülnék” tűnik, aki továbbra is – jelen esetben – a műanyagok felhasználása ellen száll síkra például azzal érvelve, hogy azok végsősoron kimerülő erőforrásokon alapulnak. Az öko-modernizációs paradigma kognitív működését jól illusztrálja egyik interjúalanyunknak azon fejtegetése, amikor arra emlékeztet, hogy Angliában töltött éveit összehasonlítva itthoni életstílusával arra figyelte föl, hogy például mennyivel nagyobb mennyiségű szemetet termel a rengeteg csomagolóanyag miatt, mint hazai vásárlásai eredményeképp. Ebből pedig a következőkre 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 pont, amikor a rendszer logikájának kritikai vizsgálatára fölcillanó lehetőség tovaszáll az öko-modernizáció ideológiájának működésbe lépésével: hiszen „ez egy állapot” – mintegy szükségszerűség –; és a probléma újrafogalmazható a paradigma keretein belül az újrahasonosítás problémájaként, szemben a „túlfogyasztás” problémájakénti értelmezéssel – ez utóbbi interpretációt kizárja a rendszer logikája, amit megkérdőjelezni esztelenségnek tűnik föl.

A vizsgált vegyipari vállalat zöldülésének története egyfelől a környezettudatosság adott intézményi logikán belüli legteljesebb kifejlődését ígéri, másfelől azonban rávilágít a vállalati zöldülés elé az uralkodó intézményrendszer állította korlátokra is.

---

<sup>28</sup> Ne lepjen meg senkit semmilyen déja vu érzés – a hegeli tézis–antitézis–szintézis hármassága a mi fejünkben is felötlött.

#### *IV.3.2.8. Prológus*

Az eset földolgozása során készített utolsó interjúk már némileg új helyzetben születtek. A vizsgált vegyipari cég bonyolult tőzsdei felvásárlási ügyletekben testet öltő piacszerzési hadakozások részesévé (leginkább szenvedő alanyává) vált. Ennek eredményeként meghatározó változás állt be tulajdonosi szerkezetében, amely viszont gyors szervezeti változásokat is hozott magával. A zöldülés története szempontjából az új fejlemények közül a legérdekesebb, hogy az új tulajdonos első intézkedései között szerepelt a K+F igazgatóhoz tartozó kutatóbázis megszüntetése (maradt az igazgató intézet nélkül), valamint a környezettechnológiai üzletág „lefokozása” igazgatói irányításról a szervezeti hierarchia eggyel alacsonyabb szintjére. Ennek szimbolikus jelentőségét egyik interjúalanyunk így fogalmazta meg: az új vezetés úgy gondolta, „nem lehet a bolhát az elefánttal táncba vinni” – ahol az elefánt nyilvánvalóan a petrokémiai üzletág, a föltörekvő bolha pedig a környezettechnológia. Magunk is kíváncsian várjuk, hogy ennek az újabb bizonytalanságnak az időszaka meddig tart (hiszen a felvásárlási harcok még nem kerültek teljesen nyugvópontra), és vajon elég szilárdan „beépült” a szervezeti kultúrába a zöldülés eme öko-modernizációs megközelítése ahhoz, hogy átvészelje a most kedvezőtlenebbnek látszó időket. Igazán reméljük, hogy a K+F igazgató ez irányú óvatos optimizmusa helyes megérzésnek fog bizonyulni.

### ***IV.3.3. A vállalati zöldülés ellentmondásainak története*** ***– avagy a szabadpiaci környezetvédelem korlátai***

#### ***IV.3.3.1. Bevezetés***

A történet egy nemzetközi vállalat magyar leányvállalatáról szól, amely a rendszerváltozás első éveiben – zöldmezős beruházással – indította be magyarországi termelését, és azóta a csomagolási piac két szegmensének is domináns vállalatává nőtte ki magát.

Az esettanulmány elkészítése során tíz interjút folytattunk le.<sup>29</sup> Ebből nyolcat a vállalat munkatársaival, kettőt pedig külső érintettekkel, nevezetesen egy interjút az iparági szervezet vezető beosztású alkalmazottjával, egyet pedig annak a környezetvédő szervezetnek az egyik aktivistájával, amelyik kezdetektől élesen támadja történetünk cégét. A vállalati interjúk közül hatot a vállalat környezeti vezetőjével készítettünk, aki kulcsfigurája a történetnek, valamint egyet-egyet a humán erőforrás és a minőségbiztosítási vezetővel.

***12. táblázat A harmadik esettanulmány interjúi***

	<b>Interjúk száma</b>
<i>vállalaton belül:</i>	<i>(8)</i>
• legfelső vezetés	–
• legfelsőnek közvetlenül beszámoló vezetés	7
• középvezetés	1
• alsóbb szint	–
<i>vállalaton kívül:</i>	<i>(2)</i>
• iparági szövetség	1
• zöld szervezet	1
<i>összesen</i>	<i>10</i>

Az esetre vonatkozó információk további forrásait jelentették azok a vállalati dokumentumok (hírlevelek, az 1999-es nagyvállalati környezeti jelentés) és iparági kiadványok, amelyeket interjúalanyaink bocsátottak a rendelkezésünkre. Ezen kívül természetesen támaszkodtunk a sajtóban megjelent híradásokra, valamint a környezetvédő szervezet rendszeresen megjelenő újságjára is.

A továbbiakban a környezeti vezetőt K.-nak, a minőségbiztosítási vezetőt M.-nek, az iparági szervezet képviselőjét I.-nek, a zöld civil szervezet képviselőjét pedig Z.-nek kereszteljük el.

#### *IV.3.3.2. Az adottságok*

Ahogy a nyugat-európai anyacég magyar nyelvű cégismertetőjében olvashatjuk:

„A [cég neve] teljes feldolgozó, csomagoló és elosztó rendszereket fejleszt ki, gyárt és értékesít a folyékony élelmiszerekhez. A legfontosabb ezek közül a tej, a gyümölcslé és az egyéb, gyümölcs-alapú italok.”

Világszerte összesen 57 gyárral és 72 kereskedelmi irodával rendelkeznek, miközben 18200 embernek adnak munkát. A világ 150 országában 200 millió darab csomagolóanyagot adnak el nap mint nap; 1998-ban az értékesítési árbevételük 11 milliárd svájci frankot tett ki – olvasható a vállalat internetes oldalain.

A multinacionális anyacég magyarországi leányvállalatát a rendszerváltozás második évében (1990-ben) alapította meg zöldmezős beruházásként. A cég, mint minden akkoriban 100 százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalat, a magyar törvényeknek megfelelően jelentős gazdálkodási kedvezményeket kapott a magyar államtól (pl. társasági adó fizetésének elengedése). Az anyacég hatféle csomagolórendszere közül Magyarországra azt a technológiai sorát telepítette, amelyik a hűtés nélkül is hosszan tartós tej és gyümölcslé (juice) italok csomagolóanyagát állítja elő. Természetesen a magyar leányvállalatnak az anyacég többi csomagolóanyagának nagy részét is forgalmaznia kell Magyarországon. Az itt gyártott termék összetétele a következő: 75 százalékban papír, 20 százalékban polietilén és 5 százalékban alumínium. A papír alaphoz belülről egy polietilén, egy alumínium, majd újabb két polietilén réteget préselnek rá; a papír külső felületére saját nyomdatechnikával valamilyen grafika kerül, majd erre egy polietilén réteg. A papír merevvé teszi a csomagolást, a műanyag (polietilén) folyadékállóságot biztosít, a tárolt ital hosszán tartósságát pedig az alumíniumréteg adja azzal, hogy kizárja a fényt és az oxigént. Vagyis ún. társított csomagolóanyagról van szó. A gyár csak

---

<sup>29</sup> Az interjúkat és a dokumentumgyűjtést Hajnal Zsófia készítette és végezte.

magát a csomagolóanyagot állítja elő telephelyén, és tejipari, illetve üdítőipari vevőinél (különböző konstrukciókban: lízingelve, tulajdonjogot átadva vagy megtartva) elhelyezett töltőgépekhez a vevők termelési igényei szerint szállítja ki csomagolóanyag tekerceit (a vevőknél történik tehát a formázás és a töltés). A cég részesedése a csomagolási piac gyümölcsle szegmensében jelenleg 70–80 százalék körüli, tej szegmensében 30–40 százalék körüli.

A hazai leányvállalat adottságaihoz tartozik, hogy a gyártáshoz szükséges papír alapanyag teljes egészében az anyaországból érkezik. Ennek oka az ott honos fenyőfák tulajdonságaiban keresendő, mivel azok olyan típusú, nevezetesen hosszú szálú rosttal rendelkeznek, ami különlegesen alkalmassá teszi a jó minőségű és sokszor újrahasznosítható papír előállítására. A magyar leányvállalatnak nemcsak legfőbb inputjára nincs befolyása, hanem a kutatás-fejlesztésre sem, az is teljes egészében centralizált az anyaországban. Emiatt a technológiai és a termékfejlesztési döntéseket adottságként kezelik a magyar leányvállalatban.

A magyarországi cég belső működésének ugyancsak fontos meghatározója, hogy ugyan a zöldmezős beruházás elindulása és a vállalat piaci helyzetének megszilárdulása óta egyre több magyar került be a cég vezetésébe, a kulcspozíciókban (a vezérigazgatói és a gyárigazgatói posztokon) továbbra is külföldi állampolgárok ülnek. A szervezeti kultúra egyik legfontosabb általános jellemzőjét a tulajdonosi viszonyok magyarázzák. Az anyacég továbbra is a feltaláló-alapító család tulajdonában van. Ez a magyarázata – valamennyi interjúalanyunk szerint – annak, hogy a cég alapvetően zárt, nemigen folytat párbeszédet környezetével, és szigorú titkossági szabályok érvényesek minden alkalmazottjára. Mindez tehát nemcsak a hazai leányvállalat különlegessége. Ezért semmilyen közelebbi adathoz nem lehet hozzáférni a magyarországi cég<sup>30</sup> alapmutatóit illetően. Bár azt megtudtuk, hogy kb. 150 embert foglalkoztatnak, ami közepes méretet jelezne, sejtéseink szerint – amelyet elsősorban a piaci részesedésre alapozunk – a cég értékesítési árbevételeit tekintve feltétlenül a nagyok közé (a Figyelő közismert Top 200-ába) kell hogy tartozzon. Az anyacég ebben az évben jelentetett meg először környezetvédelmi jelentést (az 1999-es évről), amely összvállalati szinten foglalja össze a releváns környezeti adatokat. Ez és a cég vezetőjének egy nemrégiben adott televíziós szereplése – egyik interjúalanyunk szerint – az anyacég valamiféle kezdődő nyitását, kommunikatívabbá válását jelzi.

A magyar csomagolási piac a fejlett piacgazdaságú országok piacaihoz képest az egy főre

---

<sup>30</sup> Jogilag egész pontosan két magyarországi cégről van szó, a csomagolóanyag-gyárról és a kereskedelmi szolgáltató

jutó csomagolóanyag felhasználásban jelentősen eltér: hazánkban ennek a mutatónak az értéke kb. az európai átlag fele. Ma Magyarországon kb. 70–80 kg csomagolóanyag fogyasztása jut egy főre, Európában ugyanez 140–160 kg között van, az Egyesült Államokban pedig 250–280 kg között. A nyugati tapasztalatokra hivatkozva a Csomagolási és Anyagmozgatási Országos Szövetség (CsAOSz) úgy véli, a gazdaság növekedésével párhuzamosan nő a csomagolóanyagok iránti igény is. Az export növekedése nyilván nagyobb igényt támaszt, mint a belföldi felhasználásé, hiszen a szállítási távolságok növekedése ugyancsak növeli a keresletet. Ezért az iparági szervezet a gazdaság folyamatos növekedése mellett a csomagolóanyag piac bővülését prognosztizálja hazánkban az elkövetkező években, legalábbis az egy főre jutó csomagolóanyag felhasználásban mért „nyugati hátrányunk” lefaragásáig mindenképpen.

#### *IV.3.3.3. A cég zöldülése*

A cég zöldülése történetének kulcskategóriája az „ellentmondás”. A főtárgy ellentmondásoknak a mibenlétét igyekszünk a következőkben leírni és bizonyítani. Szembe fogunk találni a zöldülésben tett komoly és tagadhatatlan erőfeszítésekkel és sikerekkel, ugyanakkor ezeknek a tetteknek és akcióknak a korlátjaival és árnyoldalaival.

##### IV.3.3.3.1. A KÖRNYEZETVÉDELEM HELYE A SZERVEZETBEN

Ha a környezetvédelmi felelősségi és jogköröket, hatásköröket vizsgáljuk a cég szervezetében, a következő sajátosságra bukkanunk: szinte teljesen elválnak egymástól a belső zöldítés hatáskörei és a környezetvédelmi vezető posztja. Természetesen ez annak is köszönhető, hogy (bár fizikailag csak egy) jogilag két cég létezik: az egyik maga a csomagolóanyag gyár, a másik pedig a kereskedelmi és műszaki szolgáltatást nyújtó részleget foglalja magában. A vezérigazgató mindkét cégben ugyanaz a személy. A kereskedelmi vállalathoz tartozik K., a környezetvédelmi vezető, aki közvetlenül a vezérigazgatónak tartozik beszámolási kötelezettséggel. (Interjúalanyaink közül még a HR vezető dolgozik a kereskedelmi cégnél – ő a

---

cégről. Még akkor is, ha például mindkettő pénzügyi kimutatásait ugyanaz a részleg vezeti a kereskedelmi cégben.

pénzügyi és adminisztratív vezető beosztottja.) A gyár környezeti vezetése a következő posztokból áll: a vezérigazgató alatt elhelyezkedő legmagasabb gyári felső vezető, a gyárigazgató az ún. környezeti megbízott, aki a gyár környezeti teljesítményéért felel; az ő beosztottjaként dolgozik M., a minőségbiztosítási vezető (egyik interjúalanyunk), aki az ún. környezeti rendszerkoordinátor; valamint a termelési vezető, aki az ún. emisszió koordinátor; a termelési vezető beosztottja a karbantartási vezető, aki a környezeti vezetésben az ún. szolgáltató koordinátor, s ebben a minőségében valamennyi közműért felelős; a gyárigazgató alá tartozik a vevőszolgálati vezető, akinek a beosztottja a logisztikai vezető, s e minősége mellett az ún. újrahasznosítási koordinátor feladatköre is az övé. A minőségbiztosítási vezető és osztálya annyiban a legfontosabb szereplője a gyári környezeti vezetésnek, hogy az integrált minőségbiztosítási és környezetirányítási (MBR–KIR) rendszert ez a hat főből álló szervezeti egység működteti. A szolgáltató egységhez (azaz a másik céghez) tartozó környezeti vezetői poszt (azaz K. beosztása) ugyancsak nem kizárólagosan környezetvédelmi, hiszen az ezt betöltő személy felelős a kormányzati kapcsolatokért, valamint a külső kommunikációért (azaz a PR tevékenységért) is – hivatalos titulusa szerint „Kommunikációs és környezeti vezető”.

A szervezeti elrendezés, az elnevezések és a hatáskör megosztások mutatják a vállalati környezeti menedzsment elég egyértelmű szétválását belső (azaz gyári) és külső (azaz főként kommunikációs és kapcsolatépítési) feladatokra. Ez semmi esetre sem tekinthető szokványosnak, hiszen az a személy, aki kifelé (hatóságok, vevők, fogyasztók, társadalmi szervezetek felé) környezeti vezetőként szerepel, hatáskörében nem rendelkezik közvetlen (ún. vonalmenti) befolyással a belső zöldülés tevékenységeire. E feladatok máshová delegáltak. Mindez – mondhatnánk – önmagában még nem gond, működhet hatékonyan a belső együttműködés. Ez valamilyen szinten meg is valósul: K. tulajdonképpen egyfajta „környezeti tanácsadói szolgáltatást” nyújt befelé a gyári munkatársaknak, és mivel kifelé a hatóságok felé neki kell a kötelező jelentéseket, bevallásokat kézjeggyével hitelesítenie (hiszen csak ő rendelkezik egyedül a környezetvédelmi törvény által megkövetelt szakirányú végzettséggel), ezért hozzáfér ahhoz a számítógépes adatbázishoz, amelyben a gyári felelős munkatársak nyilvántartják és vezetik a környezetvédelmi adatokat, paramétereket. Ám esettanulmányunkból mégis inkább az derült ki, hogy ez az együttműködés korántsem problémamentes. Az első ellentmondás tehát már a szervezeti struktúrában megjelenik. Ezt több minden támasztja alá.

Egyrészt a környezeti vezető egyik belső zöldítési erőfeszítését, az irodai (tehát nem gyári!) szelektív hulladékgyűjtést éppen az akkori gyárigazgató ellenállása hiúsította meg. Ahogy az érintett meséli:

„[E]gy irodai szelektív hulladékgyűjtést (...) próbáltam [kezdemenyezni] (...) három-négy évvel ezelőtt, de nem sikerült. ...az akkori gyárigazgató egy kicsit ellenállt a dolognak úgy, hogy technikai problémákat keresett, hogy mondjuk, amikor bebáláztuk a papírt, akkor még tárolni kellett legalább egy hónapig, ha nem kettőig, 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.”

Másrészt magának a környezetirányítási rendszernek a bevezetése sem a környezeti vezető irányításával történt, hanem a minőségbiztosítási vezetőjével. Ez önmagában még nem jelentene különösebben semmit, de az interjúk némi konfliktusról árulkodnak ez ügyben is. Vegyük csak M. viszonylag semlegesnek tűnő válaszát arra a kérdésünkre, hogy együtt kell-e folyamatosan dolgoznia K.-val:

„Igen. Vagy neki velünk. Mi voltunk többen [a minőségbiztosítási osztály]. Persze, ezt [a KIR kiépítését] együtt kellett csinálni, ez nagyon fontos volt, hogy ő ebbe bevonódjon, mert ezután neki kell elsősorban kommunikálni ezt az egészet. Ennek ellenére minden információ jelenleg a gyárból úgy jut el hozzá, ha ez külső kommunikációra megy, hogy a gyárigazgató engedélyezi.”

Ez utóbbi kommentárból úgy látszik, nemcsak a külső adatszolgáltatást lengi be a „titkosság” vállalati fátyla, hanem befelé (egymás között) sem éppen a teljes nyitottság jellemző a cégre.

Harmadrészt szerintünk igencsak sokatmondó K. hallgatása a gyári környezeti koordinátorokhoz fűződő kapcsolatáról – erről a vele készült öt interjú során magától alig-alig beszélt, csak a hatodikban, ahol ezt a viszonyt mi feszegettük. Sőt, inkább a cég többi, külföldi gyárának környezeti vezetőihez fűződő kapcsolatát emelte ki pozitívan:

„Nagyon-nagyon jó az együttműködés. Én úgy látom, hogy sokkal nagyobb az összetartás környezetvédelmi területen [de ebbe nem érti bele a gyári környezeti felelősöket!], mint akár a marketing vagy a kereskedelmi területen. Valószínű azért is, mert mindenhol csak egy-két ember foglalkozik ezzel a



területtel, tehát itt mindenki ismeri a másikat. Minden évben van egyszer, amikor három napig együtt próbálunk okoskodni, sőt most kialakítottunk, egy-két éve, egy kelet-közép-európai kis csapat is... ..szinte napi kapcsolat van az összes környezetvédős között. ...ez egy kis közös csapat (...), mindenhol küszködik egy kis problémával, és próbál egymásnak segíteni. ...azért is van ez így, mert nekünk nincs más, aki segítsen.” – ecseteli sokatmondóan K.

A szervezeti struktúrában feltűnő, első ellentmondás tehát a környezeti vezető viszonylagos elszigeteltsége, magára hagyottsága a vezetésben. Előbb idézett szavai is arról árulkodnak, hogy egyedül érzi magát „környezetvédelmisnek” a cégen belül. Így az a tény, hogy a környezeti vezető olyan vezető, aki közvetlenül a vezérigazgatónak jelent, ha csak a szervezeti ábrára tekintünk, nem sokat mond valódi szervezeti befolyásáról és lehetőségeiről. Azok – mint igyekeztünk alátámasztani – a belső zöldülés tekintetében jócskán korlátozottak.

Ugyanakkor könnyen lehetséges, hogy e sajátos környezetvédelmi szervezet egyfajta védekezésként – ha nem is feltétlen teljesen tudatosan – alakult ki a vállalatnál. Már 1990-ben az alapkövetelésénél környezetvédő aktivisták kis csoportja tiltakozott a cég magyarországi megjelenése ellen. Számukra ugyanis magának a cégnek az alapterméke elfogadhatatlan. Erről később még szólnunk.

#### IV.3.3.3.2. A TERMELÉS KÖRNYEZETI ASPEKTUSAI

Az életciklus szemlélet egyáltalán nem idegen a cégtől, egyrészt az 1999-es vállalati környezeti jelentés egyenesen ezt jelöli meg a cég környezeti menedzsmentjének lényegeként. Másrészt jelenleg az egyik magyar egyetem szakembergárdája hasonlítja össze a cég tejsomagolását másik magyar alternatívájával, a zacskós tejjel. Mindazonáltal egyelőre ez utóbbira vonatkozó információk titkosítottak a cég részéről – mi sem tudhattunk meg semmit. Ennek ellenére információinkhoz mérten igyekszünk követni a termék életciklusának minden fázisát, hogy az egyes környezeti hatásokat – s legfőképp az ellentmondásokat – világosabban el tudjuk különíteni.

A gyár termelésének három legfőbb alapanyaga, a papír, a műanyag és az alumínium egyaránt külföldről érkezik. Mint említettük, a papír alapanyag magából az anyaországból érkezik tekercsekben. Erről annyi fontos és érdemleges információ áll rendelkezésünkre, hogy a cég

ökológiai tudatosságát bizonyítandó régóta föl hagyott erdőgazdálkodási módszereiben a drasztikusabb beavatkozási módokkal, például a tarvágással, és szelektívebb és szelídebb fakitermelési módokat alkalmaz, amelyek hagynak a területen elegendő fát az újraerdősülés érdekében. Emellett a vállalat facsemete neveldeket is üzemeltet. Ezek a fák gyors növekedtetése érdekében sajátos módszert alkalmaznak, ahogy K. fogalmazott: „becsapják a növényeket” azzal, hogy mesterséges módon lerövidítik a nappalokat és az éjszakákat. Így a fenyők gyorsabban nőnek, előbb kitermelhetők faanyagként. A faanyag papíripari feldolgozása szintén az anyaországban történik. Innen érkezik az alapanyag a magyar leányvállalathoz.

A műanyag alapanyaghoz is kapcsolódik a zöldülés egy apró, de fontos epizódja. A műanyag granulátum szállítója a világ egyik legnagyobb vegyipari cége. A gyártás első éveiben ez a szállító nagy dobozokban hozta a műanyag granulátumot, amit rengeteg teherautó szállított, és rengeteg göngyöleg (hulladék) termelődött. Cégünk „rávette” szállítóját, hogy közösen változtassanak ezen a gazdaságilag és környezetileg egyaránt pazarló gyakorlaton. Nagy silótornyokat építettek a gyár mellé, ahová

„ma már tartálykocsival jön a granulátum, amelyet pneumatikusan nyomnak át a silókba, és tulajdonképpen semmiféle csomagolóeszköz nincsen, és ez csodálatosan működik” – lelkesedik jogosan K.

A nagy kapacitásúnak mondott gyárban, amely egyelőre csak 50–60 százalékos kihasználtsággal működik (bár épp mostanában veszik át egy másik országban bezárt üzem termelését is), csak a csomagolóanyag gyártása folyik, töltés nem. Már a gyár telepítésekor megvizsgálták és megoldották a termelés során keletkező hulladékok újrahasznosításának lehetőségét – erre szerződést kötöttek egy hazai, papírhulladékot hasznosítani tudó papíripari céggel. Ez a hozzáállás az anyacég minden egyes leányvállalatát jellemzi:

„a gyári hulladék [elhelyezése és újrahasznosítása] minden országban megoldott” – mondta K.

A gyári hulladék szelektív gyűjtését, bálázását és újrahasznosító céghez szállítását mind-mind maga a vállalat végzi és állja annak költségeit.

A termelés másik környezeti aspektusa, amely figyelmet kapott a cégnél, az

energiafelhasználás. A gyártásban a nagy energiafelhasználók az ún. lamináló gépek (ezek húzzák a polietilén és az alumínium rétegeket a kartondobozra), amelyeknek a beindítása jelenti a legnagyobb energiafogyasztást. Ezt az energiaigényt folyamatszervezéssel igyekeznek a cég minimalizálni: összevárják az adott design-nal elkészült kartondobozokat, s ha már rendelkezésre áll a teljes rendelési mennyiség, akkor indítják el a lamináló gépeket. Ennek kifutásával, az új design elkészítéséig állnak a gépek.

A másik potenciális környezetszennyező tevékenység a gyártás során alkalmazott nyomdatechnikai eljárásokban rejlik. Az alkalmazott nyomdagépek

„mind vízben oldódó vagy vízbázisú festékeket használnak, tehát ez is egy környezetvédelmi gondolkodást mutat” – emeli ki K.

A keletkező szennyvizek minőségi paraméterei lehetővé tennék a cégnek, hogy azokat elengedje a csatornába anélkül, hogy emiatt környezetvédelmi bírságot kelljen fizetnie. Ám ehelyett – ahogy M. büszkén hangsúlyozza:

„A kezdetek óta nem kis költséggel megsemmisítettük Dorogon a festékes vizeinket. ...biztonságra törekedve pénzt fordítunk arra, hogy elégettessük ezt a vizet”.

A gyárban minden egyes hulladékfajtának megvan a kijelölt gazdája, akinek az is felelőssége, hogy csak olyan újrahasznosító vagy megsemmisítő céggel vegyen föl kapcsolatot, amelyiknél megbizonyosodott arról, hogy utána nem kerül ki veszélyes anyag a szemétdombra. Sőt, a házon belüli hulladékminimalizálást azzal is igyekeznek elősegíteni, hogy a gyári munkatársak prémiumába beépítették ezt az elemet:

“...egy havi plusz fizetést tudnak kapni...” – állítja K.

A gyárban tehát a csomagolóanyag különböző rétegeinek az összepréselése és a grafikának az elkészítése és csomagolóanyagra vitele folyik, ami után az elkészült csomagolóanyag hengeres tekercsekben áll a gyár raktárában addig, amíg a vevő rendelésére ki nem szállítják. A vevőknél található töltőgépekkel végzik a csomagolóanyag megformálását és

meztöltését tejjel vagy gyümölcslével. Ezek a töltőgépek végzik azokat a technológiai eljárásokat is, amelyek például a tejet csírátlantítják.

“Ezek a dobozos tejek – mint K. hozzáteszi – soha nem fognak megaludni.”

Ugyanakkor a cég vállalja a felelősséget a vevőknél keletkező csomagolóanyag hulladékért is. Vagyis a vevő igényére bálázó gépet ad, amivel ugyan a vevőnek kell gyűjtenie a hulladékot, ám a csomagolóanyag-gyártó cég – maga a környezeti vezető – szervezi meg a keletkezett (bebálázott) hulladék anyag elszállítását ahhoz az újrahasznosító céghez, amellyel saját gyári hulladékát is újrahasznosíttatja. E tekintetben azonban nem teljes a környezeti vezető erőfeszítéseinek sikere, amiről K. maga is csalódottan számol be:

„Természetesen nem tökéletesen működött az egész, mert azért a tejipari vállalatoknál elég nehéz ezt a tudatformálást megoldani. Élő példa rá, hogy a mai napig például a [tejipari cég neve] nem sikerült dűlőre jutnom, hogy bálázót fogadjon és szelektíven gyűjtsön. A mai napig is kihordja a szemételepre. (...) Miközben, mondjuk, egy másik cég, pozitív példaként ott van a [gyümölcsle gyártó cég neve], már legalább négy éve működik a bálázójuk.”

De hogy a zöldülésnek ez az eleme se legyen konfliktusmentes, a történetet így folytatja:

„Ott meg a szemételep tulajdonosa hívott föl annak idején, (...) hogy hogy képzelem, hogy elviszem tőle a hulladéktermelőt...”

#### IV.3.3.3.3. A KIR KIÉPÍTÉSE

A környezetirányítási rendszer kiépítése több tényező miatt is külön alpontot igényel. Bár az integrált minőségbiztosítási és környezetirányítási (MBR–KIR) rendszer, amit a cég működtet a termeléshez, azaz a gyárhoz kapcsolódik (kizárólag a csomagolóanyag-gyárra vezették be, tehát a másik cégre nem vonatkozik), vezetési eszköz lévén elméletileg nagy szerepet játszhat a környezeti tudatosság szervezeti integrációjában, elterjedésében. Másfelől maga a kiépítés története önmagában is megérdemli figyelmünket, hiszen sok minden kiderül belőle a cég belső

zöldülésének útjairól és buktatóiról, valamint a szervezeti kultúráról (az ellentmondásokról).

Először néhány szó az előzményekről. A gyár termelésének 1992-es indulása után három évvel, 1995-ben szerezte meg a minőségbiztosítási tanúsítványt ISO 9001-es szabvány szerint. Ennek tapasztalatai jelentősen befolyásolták a KIR bevezetését is. Már az MBR kiépítése is igen hosszú időt vett igénybe a cég saját bevallása szerint. Az akkori gyárigazgató kezdeményezésére az anyacégtől érkező konzulensre bízta a feladat levezénylését – ám ez megbukott. M. szerint egyrészt azért, mert a szervezeti hierarchiába be nem tagozódván a konzulens jogkörrel nem rendelkezett, azt nem kapott. Másrészt pedig az érintett „középvezetésnek csak kis része tudott azonosulni az ügygel”. Ez – M. szerint – leginkább az ismerethiány oka volt, amit a cég vezetése nem ismert föl időben. Éppen ezért az események fölgyorsulásának két kulcsa volt: a középvezetők oktatásba vonása, valamint jogkörrel fölruházott belső felelős kinevezése. Hallgassuk meg mindezeket M. megfogalmazásában:

„Végre a középszintű vezetésből négy embert elküldtek oktatásra. S ez a négy ember utána, ha úgy tetszik, forradalmat csinált, mert ők már elkötelezettjei lettek a dolognak, és már ki tudták sugározni az egész szervezetre. (...) Ez volt tehát az első kulcsa (...), hogy az ismeretet megszereztük. A másik kulcsa az volt, hogy olyan jól el tudtuk terjeszteni, mi úgy hívtuk, hogy aktív tréning, amit folytattunk a dolgozók között. (...) [A]zért neveztük aktív tréningnek, mert kétoldalú volt az információáramlás egy időben. (...) Nemcsak oktattuk, hogy mit kell csinálni, hanem meghallgattuk őket, hogy szerintük mit kellene csinálni.”

A KIR története sok hasonlóságot mutat az MBR kapcsán fent bemutatottakkal. Az anyacég döntése, hogy 2000-ig valamennyi gyárnak meg kell szereznie az ISO 14001-es szabvány szerinti minősítést indította el az eseményeket. A helyi vezetés ezt úgy tette magáévá, hogy döntött, a meglévő MBR rendszerre, azzal integráltan kell kiépíteni a KIR-t. Mindezt újra önerőből, azaz külső környezeti tanácsadó cég bevonása nélkül. A felállított KIR-munkacsoport vezetőjének – az integrálás biztosítékaként – a minőségbiztosítási vezetőt nevezték ki, és tagjai is középvezetők voltak, köztük a környezeti vezetővel (ezen kívül a termelési és a karbantartási vezetők voltak a tagok). A kiépítés és a tanúsítás megszerzése – interjúalanyaink szerint – hosszú, rögös úton vezetett, összesen két és fél évig tartott. Egyfelől a munkacsoport vezetője, M. arról számolt be, hogy az integrált rendszer bizonyos tekintetben sokkal nagyobb munkát igényelt, mert át kellett

újra tekinteni a minőségügyi rendszert is az új (környezeti) szempont szerint. Ugyanakkor ez jelentős „haszonnal” is járt:

“[E]lőre vitte a minőségügyi rendszert is, mert sokkal (...) letisztultabbá vált. Az integrálásnak a legnagyobb haszna egyébként gépkezelői szinten jelentkezett. Nekünk ma olyan munkautasításaink vannak, (...) amelyekben benne vannak a minőségi tennivalók, benne vannak a környezeti tennivalók, és benne vannak már most csírájában a munkavédelmi tennivalók is. Ezek azért kerültek máris bele, mert a környezeti rendszer óhatatlanul az emberre is kiterjed, hiszen az ember is a környezet része. Ezért azonnal fölmerültek munkavédelmi kérdések is a környezeti rendszer kapcsán... Tehát ma a dolgozónak egy utasítást kell megnéznie egyvalamire. Abban mindhárom aspektus benne lesz...”

A KIR kiépítésénél ugyanúgy az aktív tréningként emlegetett módszert alkalmazta a középvezetői csapat.

Másfelől a felsővezetők magatartása adja a hosszúra nyúlt bevezetés magyarázatát. A nagyvállalati döntés után ugyan hamar megszületett a helyi vezetői döntés is, ám mintha ezzel egyúttal befejezettnek érezték volna feladatukat:

„Ez egy nehéz dolog – emlékezik kicsit keserűen M. –, mert így van, megmaradt nekünk a feladat, és utána nem igazán érezte az ember a támogatást. (...) Nem hátráltatták, de nem is segítették [a felsővezetők]. Hogy mondjam, még ez sem igaz így, (...) mert 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.”

K. hasonlóan emlékezik erre a hosszú folyamatra, amit „belső elhatározás” működtetett, de nem a felsővezetőké, hanem a középvezetőké; „a menedzsment nem akart ezzel foglalkozni”, és nehézséget jelentett ezzel az ügyel a vezetői értekezletekre egyáltalán bejutni is.

Nagyon figyelemre méltó magyarázattal szolgál azonban M. a miértre, a felsővezetés hozzáállására:

„Ennek oka van, méghozzá az, hogy a minőségért könnyebb elkötelezettnek lenni valahogy, 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 szóba se kerül (...) a fejekben (...), hogy ennek valami haszna lehet. ...a felsővezetés eléggé racionálisan gondolkodik, elég nehéz elkötelezettnek lennie a környezeti ügyek iránt. Sokkal nehezebb, mint a minőség iránt.”

A KIR kiépítésének történetében tehát rátaláltunk a vállalati zöldülés e példájának újabb ellentmondására. Míg a cég 1999-es környezeti jelentésében és korábbi vállalati kiadványaiban hirdeti elkötelezettségét a környezet védelme iránt, addig magyar leányvállalatának felsővezetését saját középvezetése igyekezett rávenni arra, hogy lássa a környezetvédelem „hasznát”. Újból M.-et idézve:

„[E]lég 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 hulladék megsemmisítőbe meg (...) szűrőbe (...), holott életünk minden darabja gyakorlatilag környezeti tevékenység. Elég nehéz volt átalakítani ezt a gondolkodást [a felsővezetőket].”

Tulajdonképpen az, hogy egy szervezeti változás középről és nem felülről indul, jól ismert a szervezeti változások irodalmában, ez önmagában még nem jelent semmilyen problémát. Nem is emellett akartunk érvelni följebb sem. A vállalati zöldülés e történetének legélesebb ellentmondásai azonban még hátra vannak. Az egyik magához a termékhez, pontosabban annak újrahasznosíthatóságához kapcsolódik. A másik a cég kommunikációs gyakorlatához. Először az előbbit vesszük szemügyre a következő alpontban.

#### IV.3.3.3.4. A TERMÉK KÖRNYEZETI ASPEKTUSAI

Vitathatlan környezeti előnye a cég csomagolóanyagainak, hogy a disztribúció során hatékonyan, viszonylag jó térkihasználással lehet megrakodni a szállítóeszközöket. Mégsem ez a termék környezeti jellemzőinek kulcspontja.

Mint említettük, a cég fő terméke ún. társított csomagolóanyag. A három különböző anyagból álló termékben a papír környezeti szempontból jelentősen eltér a másik kettőtől, a polietiléntől és az alumíniumtól. Nevezetesen a papír alapanyaga megújuló, míg a másik kettőé

nem-megújítható természeti erőforrás. Ezt K. maga is hangsúlyozza, mikor ennek a csomagolóanyagnak a környezeti tulajdonságait ecseteli:

Én [mint fogyasztó vagy magánember] biztos, hogy kartonalapú csomagolóanyagot választanék, ha tudok választani! Mégpedig egészen egyszerű megfontolásból, azért, mert amiből ezt előállították, az fa volt valamikor, (...) és ez az, ami (...) megújuló erőforrást jelent. ...ha a papírt eldobjuk (...), az elbomlik, komposztálódik valamilyen szinten...”

Igen ám, de a társított csomagolóanyagok újrahasznosítása nem olyan könnyű, mint a homogén anyagból készült társaiké. A vizsgált cég termékének hulladékká válása utáni újrahasznosítására három utat mutatott nekünk K. Elsőként a papíripari újrahasznosítás lehetőségét. Mint említettük, a cégnek megvan kezdetek óta az a magyar papíripari partnere, akihez elszállítja a gyári és a vevőknél keletkező hulladékot. Ez a papíripari cég – saját bevallása szerint<sup>31</sup> – maga küzd meg az újrahasznosítás gondjával, ebben jelentős együttműködésre eddig a csomagoló cég részéről nem talált. (Persze, tegyük hozzá, ő sem fizet semmit, még a szállítási költséget sem, e lehetséges másodnyersanyagért.) Jelenleg a papírt egy foszlatógépben igyekeznek elválasztani a másik két anyagtól, hogy aztán az így visszanyert anyagból újra papír készülhessen, míg a másik két anyag a továbbiakban hasznosítatlan marad. A cég egy kiadványa szerint 1994-ben 550 tonnányi hulladékot hasznosítottak így újra, amely az összes céges csomagolóanyag 2 százalékát jelenti. Ez az adat növekedett azóta – a termelés és így a gyári és a vevői hulladékok mennyiségének növekedésével – kb. 800–1000 tonnára, K. szerint. Ám a legjelentősebb hulladékképződésnek, a fogyasztói hulladéknak (ami „kb. 50–60 doboz fejenként egy évben” – becsülte K.) továbbra sincs semmilyen újrahasznosítása.

A második újrahasznosítási módot ún. tektán alapanyagú hasznosításként emlegetik. Egyszerűen összedarálják a társított csomagolóanyagot, fölmelegítik, majd préselik, amelynek során a polietilén szemcsék összeragasztják a papírt és az alumíniumot. Ezután ezt a préselt anyagot föl vágják, és például bútorlapot vagy gipszkartont kiváltó térelválasztót készítenek belőle. Ám nem hazánkban, hanem ez utóbbit például egy szlovákiai gyárban. K. szavai szerint

„Magyarországon (...) nem állt neki egyetlenegy vállalkozó sem. Nem tudom, hogy miért.”



A harmadik újrahasznosítási lehetőség energetikai, azaz a hulladék elégetése. Ez sem dívik azonban hazánkban. K. állítja, hogy például

“Finnországban (...) az otthoni kazánokban égetik el a csomagolóanyag [hulladék] egyharmadát”.

Más országokban pedig a cementgyárak hasznosítják e hulladék anyagot energiaforrásként. Szerinte ez hazánkban technológiailag nem lehetséges, aminek ellentmondani látszik, néhány cementgyárunk más típusú szilárd hulladékanyagot égető gyakorlata (lásd a beremendi cementgyárban a használt autógumi égetését).

Az újrahasznosíthatóság kulcskérdése a termék környezeti megítélésének. Amint azonban láthatjuk, ez ugyancsak ellentmondásos. A társított csomagolóanyag maga korlátozza az újrahasznosíthatóság lehetőségeit, sikerességét. S ezen az sem változtat, hogy a vállalat igyekszik csökkenteni a csomagolóanyag súlyát (32 grammról 28 grammra), és hogy próbálja csökkenteni az alumíniumréteg vastagságát (30 százalékkal sikerült ez eddig). Ugyan a gyári és a vevői hulladék elhelyezésére és valamilyen mértékű újrahasznosítására történtek és történnek komoly erőfeszítések, a lakossági vagy fogyasztói hulladék esetében viszont – úgy jellemezhetnénk – patt helyzet van. A cég, úgy tűnik, elutasítja ebben a vonatkozásban a zöldek hangoztatta termékfelelősséget. Ugyanis mint minden csomagolóanyag, cégünké is 1995 óta termékdíj köteles. Ez jelenleg elhanyagolható befizetési kötelezettséget jelent a cégnek. Ugyanakkor alapot ad számára arra, hogy amellet érveljen, ő fizeti a termékdíjat az államnak annak fejében, hogy az megoldja a lakossági szelektív hulladékgyűjtés megszervezésével, a kommunális hulladékkezelő cégeken keresztül a fogyasztói hulladék problémáját. Az, hogy az állam nem erre költi a befolyt termékdíjat, az nem a cég felelőssége. Jelen szabályozási környezetben tehát a vállalat úgy véli, mindent megtesz az újrahasznosítás érdekében. Sőt, iparági szakmai szervezetén, a CsAOSz-on keresztül ennél többet is tesz. Kidolgozták a hulladékgazdálkodás általuk EU-konformként emlegetett hazai modelljét, amelyben az állam gyakorlatilag átadná a termékdíjak és azok felhasználásának, valamint a hulladékhasznosítás megszervezésének a feladatát és felelősségét az iparág nagyvállalatai által egyébként már ÖkoPannon néven meg is alapított közhasznú

---

<sup>31</sup> Telefonos interjú a cég környezeti vezetőjével.

társaságnak. Ebben – és a CsAOSz minden környezetvédelmi erőfeszítésében – K. maga is jelentős szerepet játszik, hiszen az iparági szervezet környezetvédelmi bizottságának elnöki posztját éppen ő tölti be.

Vajon ha az iparág kezébe adva a csomagolási hulladékgazdálkodás rendszerének megszervezését, megközelítenék ebben a szektorban azt a „körforgásos gazdaságot”, amit I. maga is a fenntartható fejlődés érdekében szükségesnek tart, és amely rendszernek „azokat az anyagokat kell preferálni, amelyek viszonylag kis költséggel körforgásban tarthatók”, akkor nem szorulnának-e ki a cégünkéhez hasonló társított csomagolóanyagok a piacról? Ugyanis ez elismerten drága csomagolóanyag. S mint láttuk, társított volta önmagában tovább fokozza újrahasznosításának (azaz „körforgásban tartásának”) lehetőségeit, hiszen bonyolultabb és költségesebb eljárásokat igényel például annak az értékes hosszú rostú papírnak a visszanyerése, amely aztán valóban sokszor újrahasznosítható. Ezért sem söpörhető le túl könnyen Z. vádja, aki azt állítja, hogy

„a [cég neve] csomagolása (...) a legpazarlóbb, a leginkább környezetterhelőbb csomagolástípus. ...szerintünk a legdrágább és legszennyezőbb csomagolást állítják be a legkörnyezetbarátabbnak.”

Az ellentmondás és az ellentét talán élesebb nem is lehetne – mondhatnánk. Ám a következő alpont, a vállalat kommunikációjára térve, éppen azt fogja megmutatni, hogy lehet – az ellentmondás tovább fokozódik.

#### IV.3.3.3.5. KÖRNYEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

Bár a cég zárkózott és titkolódzó, ez nem jelenti a kommunikáció hiányát, inkább sajátos formáit. Hangsúlyoznunk kell egy újabb meglepő szervezeti tény: a marketing és kommunikációs osztályok mellett – mint említettük – a környezeti vezető a külső kommunikációért is felel. Ez mégsem csupán egy függetlenített környezeti kommunikátori poszt, hiszen ő felel a cég egyik legfőbb rendszeres PR anyagának, a céges Hírlevélnek az elkészítéséért. Bár ebben a munkában segítik marketinges kollégái. Sőt, a cég internet honlapjának elkészítését is a környezeti vezetőre bízták, mint K. mondja:

„[A] főnököm [a vezérigazgató] (...) így biztonságban érzi a PR-os részét a dolognak”.

Ez a feladatkör neki mindenestre inkább egy „muszály”, igazából „a környezetvédelemnek a kommunikációja a lelkem–szívem ügye” – vallja meg K. Ebben pedig igen tevékeny, sőt radikálisnak tekinthető kiadványokkal is föllép.

Egyrészt irányítása alatt a céges PR Hírlevélben rendre megjelennek környezeti témájú fölvetések, információk, többek között a vállalat környezetpolitikai nyilatkozata – amit egyébként maga K. is „még egy kicsit hözöngös”-nek titulál. Ezt a Hírlevelet valamennyi munkatárs otthonába kipostázzák, és összes üzleti partnerüknek is rendszeresen eljuttatják. E PR kiadványokra jellemző színes kiadvány mellett, K. gondjaiba vette az öt megelőző (egyébként amerikai származású) környezeti vezető indította másik kiadványt is. Ennek már a neve sem utal a cégre, hanem a környezetügy és a gazdaság integrációjára. Ez a meglehetősen egyszerű, de igényes kivitelezésű negyedéves kiadvány valóban nem a vállalat közvetlen népszerűsítését szolgálja. Bár nyilván megjelennek benne a céget érintő események (pl. a KIR bevezetése kapcsán ennek lényegét és értelmét leíró fejtegetések), az írások túlnyomó többsége általános környezetvédelmi problémákat, azok megoldási módjait, környezetvédelmi eseményeket, sőt ilyen témájú könyveket mutat be ismeretterjesztő jelleggel. E kiadványból a legradikálisabbnak tekintett zöld szervezetekkel (pl. Greenpeace) kapcsolatos hírek, információk ugyanúgy nem hiányoznak, mint az iparági szervezet főntebb emlegetett elképzeléseinek ismertetése a kívánatos magyar hulladékgazdálkodási rendszerről. A megcélzott olvasókör is egészen más: bár a cég épületének társalgó helységeiben is ott hever ez a kiadvány, leginkább a környezetügyi témákkal foglalkozó szakemberek kapják meg, mint pl. újságírók, politikusok, kutatók és egyetemi oktatók. Ez az a fajta kommunikáció, amely – megítélésünk szerint – K. személyes környezetvédelmi elkötelezettségét a legjobban jellemzi. Mondhatnánk sarkítva, ez leginkább az ő személyes kiadványa, mert a cég munkatársai, beleértve a felsővezetőket is nem rendszeres olvasói. Ez a fajta párbeszédre nyitottság elszigeteltnek tűnik a vállalaton belül, hiszen az eddig megismertek alapján alig-alig jellemzi a szervezeti kultúrát. A cég szempontjából leginkább azt a kapcsolatépítési feladatot szolgálhatja, amely ugyancsak K. titulusai között szerepel.

A cég legjelentősebb kommunikációs erőfeszítései közé tartozik az a két program, amelyet az iskoláskorú gyerekek körében indított: az egyik az iskolatej akció, a másik egy

oktatóbuszos környezeti nevelési program volt. Az iskolatej akció elsősorban nem környezetvédelmi céllal indult, és nem is egyedül a cég működtette, hanem a tejjiparral közösen. Bár K. volt ennek is a fő mozgatója, és a környezetvédelem is ezért kerülhetett bele, az iskolatej akció nem a magyar leányvállalat kizárólagos programja, az 1999-es összvállalati környezeti jelentésből az derül ki, hogy jónéhány országban alkalmazta ezt már a cég. Az iskolatej akció kinyilvánított célja az volt, hogy az általános iskolás gyerekek egészségük érdekében rászokjanak a mindennapos tejivásra, amit manapság egyre inkább kiszorítanak a különféle szénsavas üdítőitalok (persze elsősorban a kólák). A cég a tejjiparral összefogva a kereskedelem kikerülésével jelentősen olcsóbban tudta a részt vevő iskoláknak kiszállítani a tejet. Ráadásul a társított csomagolóanyagba csomagolt tej hűtés nélkül is hosszan friss marad, emiatt a szükséges szállítások gyakorisága is csökken (ami persze újabb környezeti előnyként vehető számba). K. szervezésében a cég minden részt vevő iskolába kihelyezett egy hulladékgyűjtő edényt, és a keletkezett hulladék rendszeres elszállítását is állta. Ezen kívül a gyerekek a tej mellé oktatócsomagot is kaptak a csomagolási hulladékokról, és többféle ajándékot is a cégtől, pl. újrahasznosított papírból készült órarendet. A program azonban a cég szándékai ellenére nemhogy nem terjedt el országosan, de végül K. szerint politikai csatározások színterévé vált. Ezért a cég ki is szállt belőle, s ma az egyik minisztérium szervezi néhány iskolában a gyerekek ellátását ingyentejjel. A program környezetvédelmi felhangjai is eltűntek, ahogy K. keserűen megállapítja:

„[A]mikor mi csináltuk, akkor nagyon odafigyeltünk a környezetvédelmi részére.”

Az oktatóbuszos program teljes egészében K. ötlete volt, és kivitelezése is kizárólag az ő elkötelezettségén és szervezőkészségén múlt. Mivel ez az előzőtől eltérően (ami meglehetősen bevett gyakorlata élelmiszeripari vállalatoknak, lásd a csokoládé és egyéb ételek és italok iskolai „osztogató akcióit”) igencsak szokatlannak tűnő és bizonytalan kimenettel kecsegtető akció volt, – ahogy K. meséli – a programért „több mint egy évig masszíroztam a menedzsmentet, amíg sikerült”. K. szerzett és felújított egy buszt, felszerelte számítógépekkel és megfelelően bebútorozta az ún. tektán alapanyagú bútorokkal (ahogy ő mondja: – „[azért, hogy] szimbolizálja, hogy újrahasznosítási lehetőségek vannak”). Eleinte egy, majd a sikerek miatt már két pedagógus dolgozott másodállásban az oktatóbuszal, járta az országot, és tartott órákat a

hulladékgazdálkodásról, elsősorban a csomagolóanyagokkal kapcsolatos hulladékokról. Ehhez számítógépes játékprogramot használtak, amellyel a gyerekek maguk játszhatták el a csomagolóanyag hulladékok megfelelő elhelyezését. Fontos – szimbolikus – része volt a programnak, hogy minden gyermek kapott a végén egy kicsiny céges papírdobozt (tehát nem társítottat!) néhány szem feketefenyő maggal, amit a dobozba elhelyezve kellett elültetniük a földbe. Mindez szándékai szerint azt jelképezte, hogy a cég csomagolóanyaga visszakerül a természet körforgásába (oda, ahonnan az ember elvette), és idővel újra élet sarjad belőle. Nemcsak a gyerekeknek jutott ki a környezeti nevelésből, hanem a tanároknak is, akiknek oktatási segédanyagot adtak a hulladékgazdálkodásról. A két évig tartó program sikere, kedvező sajtóvisszhangja meghozta a cég felsővezetésének támogatását is, így a program előrehaladtával – K. örömeire – meghagyták neki azt a lehetőséget, hogy munkaidejének egy részét erre fordíthassa (még maga is beugrott egyszer oktatni a pedagógus megbetegedése miatt).

A két program – minden különbsége ellenére – hasonlóan ellentmondásos. Bár mindkét program célja önmagában nemes és szükséges, hiszen kevesen vitatkoznánk azon, hogy az iskoláskorú gyermekeknél különösen fontos a tej rendszeres fogyasztása egészségi okokból, és hogy az iskolákban erősíteni kell a környezettudatos magatartásra nevelést, mégis legalább két, természetesen egymással összefüggő árnyoldala van eme akcióknak. A célok egyértelműen a közösség (és annak legvédtelenebb tagjai) érdekét, jólétét szolgálják. Éppen ezért azonban, mert közösségi (társadalmi) célok, a közösség feladata megvalósításuk, elérésük. Ez nem magáncégek feladata. Ugyanis ha közösségi feladatokat magáncégek vesznek át, az nyilvánvalóan komoly problémákat szül: hol ér véget a feladat nemes része (tejivás, oktatás), és hol kezdődik az egyértelműen kétséges, visszás része, amikor egy cég a saját termékére „neveli” a fogyasztókat valami nemesebb cél leple alatt. Ezt a vádat (az „agymosás” vádját), vagy inkább problémafölvetését, amit zöld szervezetek meg is fogalmaztak a vállalattal szemben, megintcsak nem lehet egyszerűen lesöpörni az asztalról, mint nem oda valót. Ráadásul a megcélzott fogyasztói réteg általános iskolás korú gyerekekből áll, akik döntő módon különböznek a „felnőtt fogyasztóktól” annyiban, amennyiben sokkal védtelenebbek a reklámokkal, a meggyőzéssel szemben. Ők nem „kisiskolás fogyasztók” (ahogy a marketing szakma és K. is nyugtatja magát megcélzásuk problémamentes voltáról), hanem gyermekek, akiket sokkal könnyebben csap be a „felnőtt” társadalom, hiszen ők nem tudják elválasztani egymástól a tejivás fontosságát és a cég

speciális termékét (csomagolóanyagát). Ráadásul a cég termékébe csomagolt tejet maguk a tanárok osztják szét a kisiskolások között, és a gyerekek számára a tanár (a szülő mellett) a legfontosabb, legközvetlenebb felnőtt autoritás, sőt példakép. Ezért Z. szavai – szerintünk – nehezen cáfolhatók:

„[E]z egy nagyon álságos kampány volt, [mert] (...) a gyerekekre irányult. Nem feltétlen etikus, hogy tejórán azt tanultuk, hogy [a cég televíziós tejszereplő tehén neve] meg hosszan friss... [Mi] azt abszolút elutasítjuk, hogy a gyerekek felé forduljanak.”

Általában ha egy cég a „felnőtt” fogyasztókhöz fordul, az nem rejti magában az előzőhöz hasonló dilemmákat. Ám abban is lehet félrevezetően eljárni. A vállalat tejsdoboz reklámja ma is fut a televízióban, és ebben termékének összetétele vizuális nyelvet kap. Csakhogy a képi megformálásban úgy látjuk a doboz egyes rétegeit végigperegni (mutatván, hogy több rétegű a csomagolóanyag), ami egyértelműen azt sugallja még színvilágában is, hogy egynemű anyagról van szó. A reklámból nem derül ki, hogy társított csomagolóanyagot forgalmaz a cég, amiben nemcsak megújuló erőforrás, a papír található, hanem műanyag és alumínium is. Sőt, a cég egyik környezetvédelmi brossúrája, amely a termék környezeti tulajdonságait hivatott bemutatni, ugyancsak tele van félrevezető képekkel (pl. a doboz lebomlását almahéjak hámozáskori letekeredése jellemzi), amelyek azt sugallják, hogy egy természetes, könnyen lebomló, szinte magától újrahasznosuló termékről van itt szó. Mindez vagy „csúsztatás”, hiszen csak azt a csomagolóanyag típusát mutatja be a cég magyar nyelvű brossúrájában, amelyet hazánkban ugyan forgalmaznak (a papírdobozt vékony polietilén réteggel), de nem gyártanak; vagy tudatos elhallgatás, félrevezetés, amely a termék újrahasznosítási nehézségeit, azaz környezeti problémáit igyekszik eltussolni.

Egyébként K. valamilyen mértékben maga is érezheti a marketing kommunikáció ellentmondásait. Egyik régi erőfeszítése az, hogy az itt gyártott doboz aljára (legalább oda!) kerüljön föl a termék valódi összetétele. Ahogy meséli:

„[T]avaly sikerült meggyőznöm a főnökömet. Végül most még nem jött össze a dolog, hogy írjuk rá, hogy mit tartalmaz a doboz. (...) Ez lenne az egyik első lépése például annak, hogy tisztába tegyük, hogy miből is van ez a doboz.”

Ám marketinges kollégái nem értik törekvését, hiszen az ő piackutatásaikból az jön vissza, hogy a fogyasztók nagyon kedvezőnek ítélik ezt a csomagolást környezetvédelmi tekintetben is. 'Miért kellene hát kommunikálni feléjük a termék környezeti pozitívumait?' – értetlenkednek a marketing osztályon. Nyilván csak egy dolog miatt: azért, hogy hitelesen legyenek tájékoztatva. Ezt egyelőre K. nem tudta elérni, szavai szerint kollégái azzal ütik el aggodalmait, hogy

“[K. keresztnéve], ez a te hülye elképzelésed, hogy nem tökéletes ennek a megítélése, meg hogy neked ezt így kommunikálni kellene. ...te mindig csak a vészhelyzeteket látod, tehát azzal kell foglalkoznod (...), hogy a zöldek mit mondanak, (...) hogy egy-egy elvakult képviselő mit mond a dologról.”

Az egymás mellett elbeszélés nyilvánvaló. Holott K. világosan látja a veszélyét ennek az elhallgató politikának, hiszen azzal folytatja történetét, hogy egyik versenytársukat éppen ez az ominózus zöld szervezet már feljelentette a fogyasztóvédelemnél a fogyasztók megtévesztéséért. Annak a versenytársnak fizetnie is kellett. Persze cégünk elhallgatásos politikája nehezebben támadható meg hivatalosan, mint annak a bizonyos versenytársnak a „naivitása”, amellyel – egyébként sok más vállalathoz hasonlóan – alkalmazta a „reciklálás” nemzetközi szimbólumát – miközben mindenki tisztában lehetne vele, hogy hazánkban ez semmit nem jelent, tekintve, hogy gyakorlatilag nincs országos szelektív hulladékgyűjtés.

#### *IV.3.3.4. A vállalati zöldülés külső kontextusa*

A cég külső környezetéből két szereplő tűnt ki, mint akik fontosak a zöldülés e történetének teljesebb megértéséhez. Ezek egyfelől a „zöldek”, akik tulajdonképpen a cég zöldülésének megkérdőjelezői; másfelől az iparági szövetség (a CsAOSz), amelyik igen aktív a környezetügy területén.

Az iparági szint vizsgálatának fontosságára maga K. döbentett rá bennünket mindjárt első interjújában megemlítvén, hogy környezetvédelmi téren „elég erős a csomagolási lobb”. S valóban, a szövetség vezető beosztású alkalmazottja informált minket arról, hogy a 92 tagvállalatuk – döntően nagyvállalatok – „a csomagolási lánc egészét átfogja”. A szövetség nem

sokkal megalakulása (a rendszerváltozás) után létrehozta környezetvédelmi bizottságát (a vállalatok által delegált környezeti szakértőkből), amely – mint I.-től megtudtuk – „a CsAOSz környezetvédelmi politikájának a kidolgozását végzi”. Minderre a hazai termékdíj-törvény előkészítő munkái és az EU csomagolási hulladékokra vonatkozóan készülő ajánlása adott okot. Nemcsak a már említett jövődöbéli hulladékgyűjtő-rendszert szervező társaság, az ÖkoPannon Kht. létrehozása, hanem a termék-díj és legutóbb a hulladékgazdálkodási törvény előkészítésében játszott szerepe is azt támasztja alá, hogy a szövetség kiemelkedően aktív környezetügyi téren. Miután ez a munka már nyolc éve folyamatos, és történetünk cége – elsősorban K. révén – nagyon tevékeny szerepet tölt be ebben, különösen érdekes, milyen az a „kognitív keret”, amely szektor szinten megfogalmazódik az interjúkban.

Az adott funkciónak megfelelő csomagolás már önmagában környezetvédelem – hallhattuk I.-től és K.-től egyaránt –, mert megvédi az árut a tönkremeneteltől, a megromlástól. A funkciót pedig a fogyasztó igényei határozzák meg (milyen áru, milyen mennyiség, mekkora távolság). I. szerint önmagában a gazdasági érdek létrehozza az „optimális csomagolási megoldást”, hiszen „a [piac]gazdaság öntörvényei (...) kizárják előbb-utóbb a rossz megoldásokat, azzal együtt, hogy ilyenek vannak”; mármint „túlcsomagolás”. A hulladékká válás fázisában az alapvető kérdés az, hogy „milyen ráfordításokkal vezethető vissza a termékkörforgásba az adott anyag?”; és „[h]a ezeket érvényesítjük a termékek áraiban, akkor tulajdonképpen ez önműködő módon hat abba az irányba, hogy az ár- és költségviszonyok döntsenek arról, melyik megoldást alkalmazzák”. Vagyis internalizálni kell az externális, jelen esetben környezetvédelmi költségeket a termékárakban, miáltal a rendszer magától létrehozza a „körforgásos gazdaságot”. Ugyanakkor a „piac törvényszerűségeivel” nem lehet szembe menni, azokat csak „korrigálni” lehet. Ha azokba beavatkozunk az rontja a hatékonyságot, sőt az ilyen szándékokat „eltiporja a piacgazdaság törvényszerűsége”. Ráadásul ezek a „törvényszerűségek” nem tisztelik a nemzeti határokat, azaz „egy olyan nemzetközi munkamegosztásban vagyunk, hogy számtalan környezetvédelmi lépést nem lehet meghozni nemzeti keretek között, mert a negatív hatások nagyobbak, mint a pozitívak”. Ezért a szövetségben „mi nem hiszünk az olyan megoldásokban, amelyek Magyarországra fókuszálnak”, hiszen mindez „versenyképességi kérdés is”. Ebből az következik, hogy – mivel jelenleg Magyarországon az európai átlagnak a fele az egy főre jutó csomagolóanyag felhasználás – a csomagolás, a csomagolóanyag felhasználás



csökkentése hazánkban „nem értelmes célkitűzés”; „ez szükségszerűen növekedni fog (...), [h]a (...) Magyarország felzárkózik az Európai Unió átlagos gazdasági fejlettségéhez”. Emiatt az egyetlen „értelmes célkitűzés a fajlagos mértékek csökkentése”.

A piaci környezetvédelem pontosabb – alapvetően I-től származó – megfogalmazását nem is kaphattuk volna. A kiindulópontja a „fejlettség” sajátos definíciója, s az ehhez vezető út „szükségszerűsége”. A Nyugat (így nagybetűvel), az EU a „fejlettség” szimbóluma. A piacgazdaság jelenlegi formája, működése „törvényszerű”, ezt kell környezetvédelmileg hatékonyabbá tenni az árak korrigálásával, azaz öko-hatékonyá kell tenni. Így megvalósulhat a „fenntartható növekedés”. Viszont a növekedés, az abszolút mértékek csökkentése nem jöhet szóba, hiszen a verseny, a piac „törvényei” ez ellen hatnak. Az állam beavatkozása csak a „korrekció” erejéig fogadható el. Ennek mértéke természetesen politikai vita tárgya, amiben lobbizni kell, „[m]ert ez a társadalom szempontjából nagyon fontos”.

Mindent összevetve, ebből az álláspontból a jelenlegi körülmények között a cég zöldülése feltétlenül pozitívan ítéhető meg, hiszen a vállalat viszonylag sokat tesz az öko-hatékonyaságért, azaz a fajlagosok csökkentéséért (az alumínium réteg vastagságának csökkentése, a csomagolás súlyának csökkentése stb.), és a fogyasztói igények funkcionális kiszolgálásáért (lásd „hosszan friss” tejet biztosító csomagolóanyagát, ami egyre népszerűbb, különösen műanyag zárókupakos változatának megjelenése óta, ami tovább fokozta a fogyasztás kényelmét).

Megismertük azonban egy másik (külső) percepcióját is a vállalat zöldülésének. A radikális zöld<sup>32</sup> álláspontot Z. fogalmazza meg:

„A [cég neve] csomagolása (...) a legpazarlóbb, a leginkább környezetterhelőbb csomagolástípus... Éppen ez az, ami miatt külön probléma az, hogy olyan zöldítésbe kezdett a cég (...), ami abszolút méltatlan a környezetvédelmi gondolathoz. ...tetejébe megfejelték úgymond környezetvédelmi nevelési tevékenységgel (...), [és azt] [e]lejtől fogva agymosásnak hívjuk...”

A radikális környezetvédő álláspont képviselőinek nem magával a vállalat belső zöldülésével van tehát gondjuk:

---

<sup>32</sup> A szóban forgó környezetvédő szervezet önmagát a többi hasonló szervezethez képest is radikálisabbnak tartja. Ezért utalunk rájuk mi is ekként.

„Önmagával a technológiával semmi gondunk nincs.”

Nem azt bírálják, hogy a cég milyen mértékben szennyezi a helyi környezetet, és nem is feltétlenül a cég alaptervékenységét, tehát hogy csomagolóanyagot gyárt. Ami számukra környezetterhelő és ezért elfogadhatatlan, az maga a termék, a társított – alumíniumot tartalmazó – csomagolóanyag. Emiatt támadják a zöldmezős beruházás megkezdése óta a vállalatot. Szemben a vállalat véleményével, szerintük:

„Ez a csomagolóanyag újrahasznosítási szempontból tökéletesen alkalmatlan.”

A radikális zöldek számára a vállalattal Magyarországra érkezett az „eldobható civilizáció” – a nyugati, „fejlett” kultúra korántsem „zöld” aspektusa.

Ezen a véleményen az sem változtat, hogy a cég valamelyes erőfeszítéseket tesz az újrahasznosításra, hiszen a zöldek megítélése szerint:

„A legártalmasabbak ezek a kombinált csomagolások. (...) Utána jönnek az eldobó csomagolások, amelyek legalább homogén anyagból vannak. (...) És utána a visszaváltható rendszerek. (...) A [legjobb csomagolás] a visszaváltható üveg. (...) [Bár a]z üveggel is vannak környezeti problémák, de a visszaváltható üveg negyvenszer fordul meg átlagosan a piacon. Tehát negyvenszer töltik újra.”

Ám a radikális zöld kritika nem áll meg itt, sokkal összetettebb ennél. Ők úgy érzik, a cég megjelenésével és „agresszív piachódításával” eltűntek, de legalábbis drasztikusan lecsökkentek a választási alternatívák a fogyasztók számára – hiszen „az üdítőital csomagolásban (...) feltétlen egyeduralma van” (s ezt a piaci részesedési adatok nem cáfolják); „a fogyasztó kénytelen megvenni” ezt a „drága” csomagolást. Az a kommunikációs politika pedig, amely ezt a piaci térnyerést kíséri – mint idéztük – egyenesen etikátlan a radikálisok szerint, hiszen „kisiskolás fogyasztókat” kreál a gyermekekből környezeti nevelés címén. Nyilvánvaló a következtetés: a radikális zöldek egész mást értenek „kommunikáció” alatt, mint amit a cég marketingje produkál, valamint egész más szerepben látják a fogyasztót, a fogyasztó helyzetét is. Szerintük nemhogy nőttek, de csökkentek a fogyasztó választási alternatívái, és „manipulatív” kampányoknak van kitéve, amelyek korlátozzák „szuverenitását”. Ehhez az összetettebb képhez jön még az is, hogy a

radikális zöldek elképzeléseiben másképp néz ki a piacgazdaság, mint ami az iparági „kognitív keretből” kiviláglik. S a radikálisok szavaiból a helyi erőforrásokra és kapcsolatokra épülő gazdaság víziója sejlik föl, amennyiben például

„a kis tejjgazdaságokra kellene koncentrálni, a kis töltőüzemekre és a lokális terítésre. ...a tejnél még ennél is jobb dolog, ha kannában szállítják ki az iskolákba, és az iskolákban isszák a tejet a gyerekek.”

Ennek alapján egyértelműnek tűnik, hogy a radikális zöldek számára a vállalati zöldülés mit sem ér, mivel félrevehet, az intézményi környezet átalakulása (zöldülése) nélkül. Azért (is) értékeli tehát másképp jelen történet cégének zöld erőfeszítéseit, mint mondjuk maga a cég vagy a szövetség, mert más „társadalmi (intézményi) vízióban” gondolkodnak; rendszer szintű problémákat és abból következő bírálatot fogalmazznak meg.

Ebben a vízióban nagyobb szerepe van az állami, pontosabban a különböző szintű közösségi beavatkozásoknak, mint például az iparági elképzelésekben. Bár a két szereplő teljesen egyetért abban, hogy a jelenlegi magyar termékdíj szabályozás „csődöt mondott”, és ezért radikális reformra szorul, eltérő társadalmi-gazdasági (azaz intézményi szintű) víziójuk miatt különböző megoldásokat látnának kívánatosnak. Míg az iparág (beleértve a céget is) a szabadpiaci megoldásban hisz, addig a radikális zöldek nem tartják nélkülözhetőnek az állami és még inkább a társadalmi kontrollt bármiféle hulladékgyűjtési rendszert alakítsanak is ki. Ez a bizalmatlanság az egyenlőtlen politikai erőviszonyokban gyökerezik. Z. arról panaszkodik, hogy „mi csak a pálya széléről tudjuk elmondani a véleményünket”, hiszen

„úgy járnak a [CsAOSz képviselőinek neve] a minisztériumba, mint én a vasútállomásra. A parlamenti bizottság előtt is ott vannak, s nyomják be a módosítókat [a törvénymódosító javaslatokat], és nekik van idejük és pénzük arra, hogy valaki ezt kijárja”.

A környezetvédő szervezetek gyengébb hatalmi pozícióját maga K. is elismeri, ugyanakkor megrója a sajtót és a médiát, mivel az „ezekre a [radikális] szervezetekre harap”.

A felek sajnos a „kölcsonös megbélyegzések” látványos gyakorlatát folytatják. Az iparág oldaláról olyanok hangzanak el a radikális zöldekről, hogy „érzelemből politizálnak”; „ahol lehet, csak közőködnek”; „ha őket próbálok meggyőzni, és tényeket mondasz, ők akkor is, akkor

inkább elkezdenek hadoválni”; „nagyon hajlamosak arra, hogy a saját kreációik, elméletük alapján írjanak a dolgokról, amelyek nem ülnek”; „az állításoknak az 50 százaléka valótlan” stb. A radikális zöldek sem fukarkodnak a bizalmatlanságukat kifejező megjegyzésekkel:

„Ez a ‘zöldítés’ nagyon megy, hiszen a költségvetésük néhány ezrelékéből [igyekeznek] elhitetni a fogyasztókkal, hogy ‘mi környezettudatos magatartást végzünk’, aztán meg egyébként ugyanolyan a termelés és ugyanolyan a termékstruktúra... ..nem nagyon látjuk a szándékot sem, viszont ilyen szép színes nyomtatványokat [éves környezeti jelentést] már csinálnak... ..a felszín az szép zöld, és akkor belül meg ugyanaz a [fekália] ott van, ami volt régen is. És az az iszonyatos volumen, amit ők előállítanak, és az a fajta marketing tevékenység, ami a fogyasztók millióit befolyásolja és (...) fogyasztásra serkenti...”.

Az ellentétek mellett természetesen megtaláljuk a „közös nevezőket” is. Mindkét fél az externáliák internalizálása mellett tör lándzsát, hiszen mindketten támogatják az újrahasznosítást, tehát az anyagok gazdasági „körforgását”. Mindketten bizalmatlanul nézik a központi kormányzat környezetpolitikai tevékenységét, és korlátoznák befolyását (bár egyikük a piaccal, másikuk a civil kontrollal). Még a radikális zöldek is elismerik, hogy máról holnapra nem megy a legőszintébb vállalati zöldülés sem, hiszen „nem maradhatnának versenyképesek ezen a piacon, hogy ha ezeket [a környezeti problémákat] egyszerre akarnák megoldani” – viszont ők ebből nem a piac „törvényeinek” áthághatatlanságát vonják le következtetésként, hanem a zöldülés érdekében inkább a játékszabályok (az intézményi keret) megváltoztatásának szükségét. A konstruktívabb párbeszéd talán nem lenne reménytelen, ha a felek „egyenlőbb” pozícióban éreznék magukat a politika és a média területén.

#### *IV.3.3.5. Összegző elemzés*

A vállalat zöldülésének történetében öt jellemző ellentmondást fogalmazhatunk meg.

##### *1. ellentmondás: A környezeti kommunikáció és a belső zöldülés szervezeti szétválása.*

A környezeti vezető posztja szervezetileg, azaz a hierarchia szokásos vonalát követve, nincs kapcsolatban a termelő tevékenység környezeti hatásai kezelésének és nyomon követésének

hatásköreivel. A környezeti vezető kezében a környezeti és elsősorban a vevők felé irányuló PR kommunikációs tevékenységek vannak. A környezeti szervezet paradoxona a kommunikáció tartalmára is kihat: kisebb szerep jut a kommunikációban a zöldülés belső eredményeinek (amelyek pedig eredményesek).

### *2. ellentmondás: A termék újrahasznosíthatósága.*

Bár a termék újrahasznosítására elméletileg kínálkozik mód, ez a gyakorlatban nehezen vagy egyáltalán nem valósul meg. A csomagolóanyag társított volta mindenesetre megalapozott kétségeket ébreszt az újrahasznosíthatóság gazdaságos megvalósíthatóságát illetően. Ide kapcsolódó probléma a termékfelelősség kérdése is, amelynek vállalati és iparági „kezelése” jelenleg a „mosom kezeimet” attitűdjét mutatja (arra hivatkozva, hogy fizetik – az egyébként általuk is alacsonynak és újrahasznosításra nem ösztönzőnek tartott – termékdíjat, így nincs felelősségük a fogyasztónál keletkező hulladékokért, annak megoldása kormányzati feladat).

### *3. ellentmondás: A vállalat fogyasztók felé irányuló kommunikációja.*

A vállalat tudja, hogy fogyasztói nincsenek tisztában a termék összetételével, azt környezetvédelmileg előnyösebbnek gondolják, mint amilyen az valójában. Amíg erre a vállalat vizuális marketing eszközeiben „rájátszik”, azaz erősíti ezt a téves fogyasztói percepciót, addig nem csupán elhallgatja fogyasztói elől a szükséges információkat, de félre is vezeti őket. Ez alól az a szokásosan hangoztatott – de kevés empiriával alátámasztott – vélekedés sem ad fölmentést, hogy a hazai fogyasztók alig-alig veszik figyelembe az egyes termékek környezeti tulajdonságait. Ha azokat elhallgatják előlük, akkor arra vajmi kevés esélyük van!

### *4. ellentmondás: A gyermekeket célzó kommunikáció.*

A környezeti nevelés hangoztatott nemes céljával futott iskolatej és oktatóbusz kampányok paradoxona a magánérdekek és a közérdekek „összemosása”, visszaélésre okot adó keveredése. Különösen élesen jelentkezik ez a még sérülékenyebb fogyasztói csoportok esetében, amelybe a gyermekek is tartoznak. Ekkor sokkal szigorúbb erkölcsi normáknak kell érvényesülniük a gazdaságban is.

*5. ellentmondás: A környezeti vezető személye.*

Erről az ellentmondásról eddig nem szoltunk nyíltan, de a figyelmes olvasóban talán már fölmerült. Mivel történetünk fonalába nem akartuk beilleszteni, hiszen külön történetként kezelhető, most részletesebben is szólnánk róla.

Azt is mondhatnánk, a „radikális lojális” paradoxonával állunk szemben. Egyrészt megítélésünk szerint K. sokkal elkötelezettebb a környezet ügye iránt, mint sok, más vállalatnál hasonló pozícióban lévő kollégája. Erre utal az, hogy magánéletében is komolyan igyekszik érvényesíteni a zöldülést, az egyszerűbb, kevesebb fogyasztással járó életmódot keresi. Ugyancsak ezt támasztja alá – minden éles konfliktus ellenére – a zöldekhez fűződő viszonya is, hiszen egyfolytában partnereket keres köztük, elismeri elhivatottságukat, hangoztatja, hogy „ugyanabban a hajóban ülnek”. Maguk a radikálisok is így látják K.-t:

„[M]indig barátként próbált közeledni, és megpróbált velünk nagyon közvetlen hangot megütni. S látszik rajta, hogy nagyon elkötelezett az egészben, és hogy az egészet nagyon komolyan veszi.”

Másrészt a zöldek így folytatják:

„Igazából nem értjük, hogy hogyan tud bizonyos szempontokat abszolút figyelmen kívül hagyni.”

K. maga hangoztatja, hogy azért szereti cége csomagolóanyagát, mert az megújuló természeti erőforrásból származik – legalábbis döntő részben. Ám van benne műanyag és alumínium is, és azt is halljuk tőle:

„[É]n nem szeretem a műanyagot.”

Ráadásul a nemzetközi anyacég nemrégén indította útjára műanyag divízióját. Hogyan fogadhatja el ezt K.? A következőképp:

„[A] fogyasztó kedveli a műanyagot, visszazárhatósága és könnyűsége következtében (...), ezért próbálunk ennek megfelelni.”

Mint magánember sohasem választaná a műanyag csomagolást, de mint „lojális” alkalmazott elfogadja cége döntését, hiszen a fogyasztó „szuverén”, akarata üzleti kényszer. Bár éppen ő érvel amellet, hogy fel kell fognunk, hogy a „vásárlásainknál, az életmódjainknál mennyire fontos ez a környezetvédelem”, és megoldás lehetne, „ha annyit fogyasztanánk, amennyire szükségünk van, és nem többet”. Látja ő is a mai viszonyokban rejlő ellentmondásokat:

„[A]z embereknek a viselkedés[re] különösen (...) a gazdaság fejlődésének irányától ellenkező irányban hatni (...) nehéz. Hogy ne csak arra sarkalljuk, hogy fogyassz-fogyassz, vegyed-vegyed, hanem egy kicsit figyelj oda, hogy mit és mennyit, és hova, és mit csinálsz utána vele, ez egy kicsit nehezebb”.

Mindez nyilván túlmutat a standard piaci logikán, mely a „több jobb” elvére épül.

Nem véletlen, hogy tizenöt-tizenhat éves környezetvédelmi mérnöki pályafutása során többször falakba ütközött már:

„[É]n is többször megkaptam (...) azt a fejemhez – meséli –, hogy hát ‘[K. neve becézve] ez nem környezetvédelmi vállalat. Megnézte, hogy mi van kiírva a kapura, amikor reggel jött? Nem az, hogy környezetvédelem!’”

Mégis azt vallja:

„[I]nnen belülről többet lehet tenni a környezetért, mintha én most egy zöldmozgalomban dolgoznék. ...itt van rá pénz. Ha itt ezt a pénzt ügyesen és okosan használják föl, akkor lehet már megelőzés, és nemcsak egy csővégi megoldás. (...) Lehet ezt nagyon korrektül és jól csinálni, úgy, hogy beleférjen még a cégnek a gazdasági politikájába is.”

Ez a történet azonban azt mutatja, hogy K. optimista hozzáállása csak annyiban megalapozott, ha a jelenleg adott intézményi körülmények közötti vállalati zöldülést, azaz a szabadpiaci környezetvédelmet elégségesnek véljük ökológiai problémáink megoldására. A radikális környezetvédők éppen ezt kérdőjelezik meg, egy másik társadalmi víziót állítva a szabadpiacival szemben. A vizsgált vállalati zöldülés története tehát kiszakíthatatlan intézményi környezetéből, és éppen ennek az intézményi környezetnek a korlátait villantja föl nagyon élesen.

Azért állítjuk tehát „paradigmatikusnak” a vállalati zöldülés eme esetét, mert rámutat a szabadpiaci környezetvédelem ellentmondásaira. Bizonyos értelemben a zöldülés különböző intézményi logikáinak összeütközését érzékelhetjük ezen az eseten keresztül. Nem azt állítjuk, hogy ezek a logikák antagonisztikusak lennének, mert láthattuk „találkozási pontjaikat” (externáliák internalizálása, központi kormányzat hatalmának korlátozása), hanem azt, hogy lényeges dimenziókban eltérnek egymástól, és tulajdonképpen más-más gazdasági, társadalmi és politikai berendezkedést tartanak kívánatosnak. A következő táblázat igyekszik összefoglalni az eseten keresztül föllelt eltéréseket a zöldülés kétféle intézményi logikája között:

**13. táblázat** *A vállalati zöldülés intézményi logikái*

<b>a vállalati zöldülés intézményi logikái</b>	<b>szabadpiaci</b>	<b>radikális környezetvédő</b>
<i>rendszertervező elv</i>	globális szabad verseny „éjjeliőr” állammal	helyi gazdaság korlátozott piaccal és korlátozott központi beavatkozással
<i>cél</i>	fenntartható növekedés	fenntartható megélhetés
<i>eszköz</i>	öko-hatékonyság	termelés és fogyasztás csökkentése
<i>fogyasztó szerepe</i>	szuverén fogyasztók; „kisiskolás fogyasztók”	manipuláció ellen védett fogyasztók; gyermekek teljes kivonása

Természetesen azt is hangsúlyozni kell, hogy nem csak ezek a lehetséges intézményi logikái a zöldülésnek, csupán az ellentmondások megértése kedvéért állítottuk – ebben a leegyszerűsített táblázatban – ilyen éles kontrasztba ezeket egymással. A vállalati zöldülés e története azt példázza, mennyire nem elég a zöldülés belső szervezeti folyamataira és eredményeire koncentrálni, figyelmen kívül hagyva az intézményi kereteket. A vállalati zöldülés e története csak akkor nevezhető és érthető meg az ellentmondások történeteként, ha éppen erre az intézményi kontextusra és logikára fókuszálunk. Így válik nyilvánvalóvá annak a vállalati zöldülést lehetővé tevő, kikényszerítő, és ugyanakkor súlyosan korlátozó volta, amelyek a zöldülés ellentmondásait szülik.



## V. RÉSZ: ÖSSZEFOGLALÓ ELEMZÉS

Összefoglalásul megkísérlem a kvalitatív empirikus kutatás alapján a bevezető részben fölített kutatási kérdésekre a válaszadást. Ezzel tulajdonképpen a magyarországi nagyvállalati zöldülés általános elemeit igyekszem megfogalmazni.

A három vállalati eset részletes elemzésével számos olyan „toposzt” tudtam azonosítani, amelyek valamilyen formában megjelennek, illetve szerepet játszanak a vállalati zöldülés magyarországi kontextusának és folyamatainak megértésében. Úgy vélem tehát, hogy a következők általános elméleti jelentőséggel bíró témák és problémák a vállalati zöldülés történetének elmúlt tíz-tizenegy évében hazánkban:

- **RENDSZERVÁLTOZÁS** – A hazai vállalatok zöldülésének megértésében döntő momentum a társadalmi-gazdasági (intézményi) környezet változása. A demokrácia politikai intézményei „újrarendezték” gazdaság és társadalom viszonyát, a helyi közösség és az ott működő vállalatok egymáshoz fűződő kapcsolatát. Mindez fölértékeli a vállalati zöldülésnek a legitimációs oldalát: hogyan és mennyiben sikerül visszaszerezniük és megőrizniük az új intézményi kontextusban a vállalatoknak hitelességüket, a helyi közösség bizalmát. S ez nem pusztán etikai vagy politikai kérdés, hanem súlyos gazdasági konzekvenciákat is fölvető probléma (lásd az önkormányzati engedélyek elhúzódsából fakadó hatalmas üzleti veszteségeket).
- **EURÓPAIVÁ VÁLÁS** – A szélesebb társadalmi-politikai közeg EU-diszkurzusa a zöldülés történeteiben ugyancsak fölűnik, és fontos viszonyítási, illetve legitimációs forrásul szolgál. Sok vállalatnál a zöldülés maga egyfajta „civilizálódási folyamat”, mellyel a „fejlett és korszerű Nyugathoz csatlakozunk”. Az EU és a nyugati fejlett országok adják a mintát, technológiai és kulturális téren egyaránt. A zöldülés ebben az értelemben egyrészt a korszerű, „eleve környezetkímélő” technológiák átvétele, másrészt kultúraelsajátítás folyamata.

- **PRIVATIZÁCIÓ** – Legkedvezőbb konstellációjában a magánosítás új, külföldi (jellemzően nyugati) tulajdonost hozott a hazai nagyvállalatoknak, aki tőkeerőt és/vagy szemléletet is hozott. A zöldülés pénzügyi feltételeinek megteremtésében a tőkeerős tulajdonos mindenhol fontos szerepet játszott. Nyilván eltér a zöldülés finanszírozásának foka, de legalább addig terjedt, hogy az új tulajdonos „kipucolva” akarta átvenni a céget a pénzügyi kockázatok csökkentése érdekében. Jelentős különbséget okoz a tulajdonos kiléte: szakmai vagy pénzügyi befektetőről van-e szó. Eseteink azt mutatják, hogy a szakmai befektetők jellemzően szemléletet is hoznak, mely segíti a zöldítő erőfeszítéseket. A pénzügyi befektetőket inkább a kockázatkerülés motiválja, s bár közvetlenül nem akadályozzák a zöldülést, ám nem is kényszerítik ki azt. Úgy tűnik, a szakmai befektetőket inkább motiválja a helyi közösséggel épített jó kapcsolat, amelyben a zöldülés gyakran elsőrangú szerepet játszik.
- **MODERN = KÖRNYEZETBARÁT** – 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 ember) „tudatos”, „fegyelmezett”, „odafigyel” környezetének tisztaságára, rendjére. Korszerű technológiát korszerű emberekkel működtetve járható a zöldülés útja, érhető el a legkisebb környezeti hatás.
- **A ZÖLDÜLÉS ESZTÉTIKÁJA** – A zöldülés komoly mértékben átesztétizált fogalom, jelenség és folyamat a vállalatok számára. Gyakran éppen a múlt „piszkos”, „szennyezett”, „rendezetlen”, „lepusztult” állapotaival szembeállítva. A zöldülés vizuális változásokat hoz: „zöld növényeket”, „parkosítást”, „rozsdamentességet”, „tisztaságot”, „rendet”, sőt „harmóniát” és „szépséget”.
- **LEADERSHIP** – A *leader* vagy a *leaderek* szerepe meghatározónak tűnik a zöldülés folyamatában elsősorban akkor, ha a folyamat valamiféle szakítást, diszkontinuus változást jelent a múlthoz képest. Nem szükségszerű, hogy a zöldülés fentről, a *leadertől*

induljon, de az elengedhetetlen, hogy a zöldülés „bajnokát” a felső vezetők közötti *leader* segítse. Eseteinkből úgy tűnik, *leader* lehet sikeres a zöldülésben „bajnok” nélkül, de – az általában a középvezetési szintről érkezett – „bajnokaink” sohasem voltak sikeresek támogató, pozíciójukat erősítő *leader* nélkül.

- A KÖRNYEZETVÉDELMI VEZETŐ MINT AGITÁTOR ÉS KÖZVETÍTŐ – A vizsgált nagyvállalatok egyikénél sem tartozott a legfőbb vezetéshez a környezetvédelmi vezető, legfeljebb közvetlenül az igazgatói szint alá. A nagyvállalatoknál ebből adódóan egyfajta „ütköző zónában” dolgoznak ők, a környezetvédelmi szempontokat, szakmai érveket igyekeznek közvetíteni fölfelé és lefelé egyaránt. Egyszerre facilitátorok, agitátorok (meggyőzők) és segítők ők, akiknek kiváló kommunikációs képességekkel rendelkezniük ahhoz, hogy sikeresen „eladják” a szervezeten belül a környezetvédelmet, legyőzzék a szervezet különböző részei – jellemző módon a rövidtávú költségcsökkentési és nyereségtermelési nyomás alatt álló pl. üzletági vezetők – felől érkező ellenállást. Ráadásul, jellemzően ők állnak a „szervezet határán” abban az értelemben, hogy a hatóságokkal, a helyi lakossággal, a környezetvédő szervezetekkel nekik a feladatuk a kapcsolatot tartani, esetleges panaszait, problémáikat orvosolni. Ezért a környezetvédelmi felelősök „ütköző zónában” élik szakmai életüket.
- A ZÖLDÜLÉS SZERVEZETI POLITIKÁJA – Miután jellemzően nem a szervezeti hierarchia „erős” pozícióiban található a környezetvédelmi vezetők, különösen élesen vetődik föl szervezeti hatalmi helyzetük. Ebben pedig főszerepet játszik a környezetirányítási rendszer (KIR) léte vagy nemléte, valamint a jellemzően már létező minőségügyi rendszerhez fűződő kapcsolata. A KIR a vállalati „környezetvédelmisk” szerint egyértelműen erősíti belső hatalmi helyzetüket: rendszert ad munkájuknak, kiépítése és karbantartása (auditálás) révén folyamatos megfelelést „kényszerít” valamennyi vállalati munkatársra, rutinizálja a környezetvédelmi feladatokat, köteleességeket. A szabványban foglalt „folyamatos fejlődés” elve pedig alapot ad a további igényeik számára, még ha lassú és fokozatos változások formájában is. Mindez a szervezeti hatalmi pozíció kedvező változásának oldala, ám a minőségüghöz fűződő

viszony inkább a kedvezőtlen hatásokkal terhes. A minőségügy általában korábbi intézményesülése a szervezetbe a KIR kiépítésénél sokszor hozza alárendelt helyzetbe a környezetvédelmet: gyakorta a minőségi osztály irányítja magát a bevezetést és végzi a későbbi működtetést az integrált rendszer keretében. Mindezen folyamatok szervezeti konfliktusokkal terhesek – általában a környezetvédelem alulmaradását eredményezve. Ebben döntő szerepet játszik az az uralkodó percepció, hogy a minőségügy közvetlen profítérdek, a környezetvédelem pedig legfeljebb közvetten az a vállalatok számára.

- **PIAC–SZABÁLYOZÁS–CIVILEK** – E három intézményi logika társadalom és gazdaság szervező szerepét általában és szerepüket a zöldülésben különösen vállalati interjúalanyaink rendszerint megemlítették és/vagy elismerték. Mégis fontosak azok a hangsúlyok, amelyeket ezek jelentőségének taglalásakor fölfedezhettünk. A piac mint „szükségszerűen” domináns keret vagy logika megkérdőjelezhetetlennek tűnt föl. A környezetvédelem csak a gazdasági feltételek megteremtése, a gazdasági fejlettség mellett képzelhető el. A piac „törvényszerűségei” – megfelelő állami szabályozás mellett, amely alapvetően az externáliák internalizálására irányul – az öko-hatékonyság és a fenntartható növekedés szolgálatába állíthatók. Gazdasági feltételrendszer nélkül vagy a piac „törvényeivel” szemben azonban nem haladhat a zöldülés, és mivel e rendszer „szükségszerű” a fejlődés okán, ezen kívül sem képzelhető el zöldülés. Ugyanakkor az állami (hatósági) szabályozás szerepe nagyon is jelentős abban az értelemben, hogy még a vizsgált zöldülésben élenjáró cégek is elsősorban erre függesztik tekintetüket, ez teszi vagy teheti legegységesebben stratégiai kérdéssé a környezetügyet. Ám ez a hatóság csak a legalsóbb szinten elismert partner (a környezetvédelmi felügyelőségek szintjén), följebb (minisztériumi szinten) már alkalmatlanabbnak és kevésbé hozzáértőnek állítódik be. A „zöldek”, azaz a környezetvédő szervezetek szerepe általánosan elfogadott, különösen a vállalati emberek „civil énje” szemében. Ám ez az elfogadottság támadásokkal, sőt szakmai lenézéssel terhes. A környezetvédők „vad” nézeteket vallanak és szakmailag nem partnerek a vállalatok számára. Sajátos konstrukciói fedhetők föl tehát a különböző intézményi logikák vagy azokat megtestesítő szereplőknek.

A vállalati zöldülés vizsgált esetei azonban abban a tekintetben is sokatmondóak, hogy mi hiányzik belőlük. E tekintetben a következő három nagy hiány „beszédességét” érzékeltük:

- **ETIKA ÉS ÉRZELEM** – A vállalati zöldülés folyamatairól szinte egyetlen interjúalanyunk sem beszélt etikai fogalmakat és kontextust használva. Még az olyan kifejezések is, mint például a „helyes” vagy “felelősség” alig-alig tűntek föl – ezt forszírozó kérdéseink sem tudták a zöldülés eme dimenzióját „megnyitni”. A környezet ügyéhez fűződő érzelmi kapcsolat is viszonylag ritkán jelent meg, s az is leginkább csak a zöldülés vállalati bajnokánál vagy esetleg *leader*énél. Esettanulmányainkból úgy tűnik, hogy a vállalati zöldülés túlnyomórészt etika- és érzelemmentes fogalmakkal leírt és értelmezett folyamat.
- **KRITIKA** – A kritikai hiánya számunkra a legélesebben az EU-val a piaci rendszer működésével kapcsolatos diszkurzív elemeknél merült föl. Az EU teljesen azonosul a fejlettséggel, a korszerűséggel, a kiválósággal, sőt a zöldüléssel, a környezetkíméléssel. A fejlődésnek és ebben a zöldülésnek egyetlen egy útja lehetséges, és ez a fejlett országok által eddig bejárt és most követett út. A kritika hiánya továbbá ott és akkor volt a legszembetűnőbb, amikor maguk az interjúalanyaink vetették föl, hogy például a fejlett országokban „túlfogyasztanak” vagy „túlcsomagolnak” szemben, mondjuk, hazánkkal. Ám ebből is oda jutnak, hogy a „fejlődés” (azaz a túlfogyasztás) útja elkerülhetetlen, és ezért végül is nem kárhoztatható. Az anyagi növekedés tehát továbbra is megbújik a „fejlődés” vagy „fenntartható fejlődés” koncepciója mögött – mindez nem jelent semmiféle „paradigmaváltást” a fejlett ipari társadalmak számára.
- **SZERVEZETI IDENTITÁS** – Véleményünk szerint – bár ezt interjúalanyaink többsége határozottan tagadta – igenis sokatmondó az a szervezeti tény, hogy semelyik vizsgált nagyvállalatnál nem került a legfelső szintre a környezetvédelem képviselője. Még annál a cégnél sem, ahol pedig profit és környezetvédelem szintéziséről beszéltek interjúalanyaink. Úgy véljük, a környezet ügye többnyire még megmarad a „bajnokok” (vagy hősök) és a retorika szintjén, a szervezeteket nem itatja át, nem hatja át

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 kívülállók próbálkoznak.

Mindezen fenti toposzok és hiányok alapján – szervezeti szinten – a racionális ipari bürokrácia zöldülő modelljét fogalmazhatjuk meg. A weberi ideális bürokratikus szervezet adja a nagyvállalati zöldülés mechanizmusainak és logikájának általános elméleti keretét. A weberi modell kiváló magyarázatát nyújtja a zöldülés lehetőségeinek és korlátjainak:

- a túlnyomórészt racionális fogalmi kereteinek, azaz a szakértő diszkurzusnak (az etika- és érzelemmentességnek);
- a korszerű szakmaiságnak (professzionizmusnak), amelybe ma már a környezetvédelem is beletartozik az ipari szervezetek kiválóbbjai számára; valamint
- annak, hogy a környezetvédelem hatásosan csak szisztémában működhet és működtethető (lásd KIR), hiszen egyfelől ez tudatosít, mintegy „rendet tesz a fejekben” („fegyelem és figyelem”) – ami egyébként a *leader* egyik feladata is –; másfelől ez teszi kiszámíthatóvá és ellenőrizhetővé a folyamatokat, elsősorban az ipari bürokrácia felső vezetői számára.

A modern ipari bürokráciák (nagyvállalatok) ún. ember-gép (*man-machine*) szervezetek, s ebből következően két alapelemük a szervezeti kultúra és a technológia. Ezt a két dimenziót a fenti toposzok alapján a korszerűség és a tudatosság elemeivel kiegészítve az ideális zöldülő ipari bürokrácia következő modelljét kaphatjuk:

14. táblázat *Az ipari bürokrácia zöldülő modellje*

	KORSZERŰSÉG	TUDATOSSÁG
TECHNOLÓGIA	tisztább, az elérhető legjobb; megfelel a szabályozásnak; öko-hatékony (anyag- és energiatakarékos, azaz csökkenti a fajlagosokat); zárt ciklusú	„leszabályozva”; szisztémába rendezve (KIR); folyamatos ellenőrzések mérésekkel; „figyelem” („odafigyelés”); „tisztaság” („rend az udvaron”)
SZERVEZETI KULTÚRA	öko-modern; ipari kultúra és ökológia szintézise; profit és környezetvédelem összehangolása ( <i>win-win mindset</i> )	elkötelezett felső vezetők; környezetvédelem prioritás; rend („rend a fejekben”); fegyelem

Az ipari bürokráciának ez a zöld modellje természetesen a sajátos magyar kontextustól már elvonatkoztatott, de nagyon is függ a fejlett piaci társadalmak uralkodó intézményi logikáitól (az oligopolisztikus piaci és a bürokratikus struktúráktól), azaz nem univerzális modellje a vállalati zöldülésnek. Működése és hatékonysága értelmezhetetlen a külső intézményi logika (pl. a fogyasztó „szuverenitása”, a „több jobb” elve stb.) nélkül, hiszen ezek egymást erősítik, egymásnak adnak értelmet és igazolást – magától értetődővé válnak/váltak mai modern társadalmainkban. A fenntarthatóság sajátos öko-modern vízióját megkérdőjelező kritikáknak erre az intézményi logikára vagy struktúrára (szocio-technológiai rezsimre és annak politikai természetére) kell rámutatniuk, és más intézményi logikák működésbe hozására és térnyerésére alapozniuk változtatási stratégiáikat.

# HIVATKOZÁSOK

- Allenby, Braden R. [1994]: "Integrating environment and technology: Design for environment," in: Allenby, B.R. – Richards, D.J. eds., *The greening of industrial ecosystems*. National Academy Press, Washington, D.C., pp. 137-148
- Alvesson, Mats – Willmott, Hugh, eds. [1992]: *Critical management studies*. London: Sage
- Anderson, Philip – Tushman, Michael L. [1990]: "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change," *Administrative Science Quarterly*, 35(4), pp. 604–633
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő [1999]: *Stratégia és szervezet*. KJK, Budapest
- Argyris, Chris [1996]: "Skilled incompetence;" in: Starkey, K. ed.: *How organisations learn?*; London: International Thomson Business Press, 82–92. o.
- Argyris, Chris [1992]: "Why individuals and organizations have difficulties in double-loop learning," in: Argyris, C. *On organizational learning*. Blackwell, Oxford, pp. 7-38
- Argyris, Chris – Schön, Donald [1978]: *Organizational learning*; London: Addison–Wesley
- Arthur, W. Brian [1988]: "Competing Technologies: An Overview," in: Dosi, G. – Freeman, C. – Nelson, R. – Silverberg, G. – Soete, L., eds. *Technical Change and Economic Theory*. Pinter, London – New York, pp. 590–607
- Ayres, Robert U. [1994]: "Industrial metabolism: Theory and policy," in: Allenby–Richards eds., *The greening of industrial ecosystems*. National Academy Press, Washington, D.C., pp. 23-37
- Bakacsi, Gyula [1996]: *Szervezeti magatartás és vezetés*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bandura, Albert [1991]: "Social cognitive theory of thought and action;" in: Kurtines, W. M. – Gewirtz, J. L. eds.: *Handbook of Moral Behaviour and Development. Vol. I: Theory*; Hillsdale, NJ.: Laurence Erlbaum Associates, 45–103. o.
- Barley, Stephen R. – Tolbert, Pamela S. [1997]: "Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution;" *Organization Studies*, 18(1), 93–117. o.
- Baron, David P. [1995]: "Integrated strategy: Market and nonmarket components," *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, 47–65. o.
- Bebbington, J. – Gray, R. – Thomson, I. – Walters, D. [1994]: "Accountants' attitudes and environmentally-sensitive accounting;" *Accounting and Business Research*, Vol. 24, No. 94, 109–120. o.
- Bem, D. J. [1983]: *Beliefs, attitudes, and human affairs*; Brooks/Cole Publishing, Co., Belmont, CA
- Bhargava, S. – Welford, R. [1996]: "Corporate strategy and the environment: the theory," in: Welford [1996], pp. 13–32
- Blackler, Frank [1995]: "Knowledge, knowledge work and organisations: An overview and interpretation;" *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. o.
- Boda Zsolt – Pataki György [1997]: *Versenyképesség és környezetügy*; Műhelytanulmány, "Versenyben a világgal" kutatási program, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék
- Boda Zsolt – Pataki György – Pató Zsuzsanna [1997]: *A magyar vállalatok környezetvédelmi teljesítménye és stratégiái*. Háttér tanulmány. "Versenyben a világgal" kutatási program. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék



- Brenkert, George G. [1995]: "The environment, the moralist, the corporation and its culture;" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 675–697. o.
- Brown, John Seely – Duguid, Paul [1991]: "Organisational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation;" *Organization Science*, 2, 40–57. o.
- Chappell, Tom [1994]: *The soul of a business*. Bantam Books, New York
- Chikán Attila [1997]: *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Child, John [1997]: "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect;" *Organization Studies*, 18(1), 43–76. o.
- Clegg, Stewart R. – Palmer, G. [1996]: "Introduction: Producing management knowledge;" in: Clegg–Palmer eds.: *The politics of management knowledge*; Sage, London, 1–18. o.
- Cohen, Ben – Greenfield, Jerry [1998]: *Ben & Jerry's double dip*. Fireside, New York
- Crane, Andrew [1995]: "Rhetoric and reality in the greening of organisational culture;" *Green Management International*, 12, okt., 50–62. o.
- Crane, Andrew [1997]: "The dynamics of marketing ethical products: A cultural perspective;" *Journal of Marketing Management*, 13, 561–577. o.
- Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes szerk. [2000]: *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről a Gazdasági Minisztérium számára az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján*. BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, Budapest
- Csutora Mária [1999]: „Mérhető-e a vállalati környezetvédelmi teljesítmény?” *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*, 1. sz., 68–80. o.
- Csutora Mária [1998]: *Az alkalmazkodási tartomány: a hiányzó láncszem a vállalati környezeti stratégiák megértéséhez*. Ph.D. értekezés, BKÁE, Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest
- Dechant, K. – Altman, B. [1994]: "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage;" *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 3, 7–20. o.
- Devereaux Jennings, P. – Zandbergen, P.A. (1995): "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach;" *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 1015-1052
- DiMaggio, Paul J. – Powell, Walter W. [1983]: "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields;" *American Sociological Review*, Vol. 48, 147–160. o.
- Dodge, John [1997]: "Reassessing culture and strategy: environmental improvement, structure, leadership and control," In Welford [1997b], 104–126. o.
- Dodgson, Mark [1993]: "Organisational learning: a review of some literatures;" *Organization Studies*, 14(3), 375–394. o.
- Dosi, Giovanni [1988]: "The nature of the innovative process," in: Dosi, G. – Freeman, C. – Nelson, R. – Silverberg, G. – Soete, L., eds. *Technical change and economic theory*. Pinter, London – New York, pp. 221–238
- Drumwright, Minette E. [1994]: "Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion;" *Journal of Marketing*, júl., 58, 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.
- Dyck, Bruno [1994]: "Build in sustainable development and they will come: a vegetable field of dreams;" *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 47-63
- Easterby-Smith, M. [1997]: "Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques;"

- Human Relations*, Vol. 50, No. 9, 1085–1113. o.
- Edmondson, Amy C. [1996]: “Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research;” *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 571–595. o.
- Edmondson, Amy C. – Moingeon, B. [1996]: “When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage;” in: Edmondson–Moingeon eds.: *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 17–38. o.
- Egri, C. P. – Pinfield, L. T. [1996]: “Organizations and the biosphere: Ecologies and environment;” in: Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. eds.: *Handbook of Organization Studies*; London: Sage, 459–483. o.
- Eisenhardt, Kathleen M. [1989]: “Building theories from case study research;” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532–550.o.
- Elkington, John [1994]: “Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development;” *California Management Review*, Winter, pp. 90–100
- Entine, Jon [1996]: “Let them eat Brazil nuts: The ‘Rainforest harvest’ and other myths of green marketing;” *Dollars and Sense*, March/April
- Erkman, Suren [1997]: “Industrial ecology: A historical view;” *Journal of Cleaner Production*, forthcoming
- Everett, M. – Mack, J. – Oresick, R. [1993]: “Toward greening in the executive suite;” in: K. Fischer – J. Schot eds.: *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 63–78. o.
- Fineman, Stephen [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.
- Florida Richard [1996]: “Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing;” *Cakifornia Management Review*, Vol. 39, No. 1, 80–105. o.
- Ford, Jeffrey D. [1999]: “Organizational change as shifting conversations;” *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480–500
- Friedland, R. – Alford, R. [1991]: “Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions;” In DiMaggio–Powell eds., *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Gabel, H. Landis [1995]: “Environmental management as a competitive strategy: The case of CFCs;” in: Folmer, H. et al. eds.: *Principles of environmental and resource economics*; Aldershot: Elgar, 328–345. o.
- Gelei András [1996]: “Szervezeti keret és szervezeti változás: Egy értelmezési kísérlet” *Szociológiai Szemle*, 3–4. sz., 55-79. o.
- Genus, Audley [1992]: “Social control of large-scale technological projects: Inflexibility, non-incrementality and British North Sea oil;” *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 4, No. 2, 133–148. o.
- Genus, Audley [1993a]: “Technological learning and the political shaping of technology: The management of R,D&D of wind and wave power in the UK;” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 2, No. 1, 26–36. o.
- Genus, Audley [1993b]: “Political construction and control of technology: Wave-power

- renewable energy technologies;" *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 5, No. 2, 137–149. o.
- Gersick, Connie J.G. [1991]: "Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 10–36
- Giddens, Anthony [1984]: *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*; Cambridge: Polity
- Gilligan, Carol [1982]: *In a different voice*; Cambridge: Harvard University Press
- Gladwin, Thomas N. [1993]: "The meaning of greening: A plea for organisational theory," in: Fischer, K. – Schot, J. eds.: *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 37–62. o.
- Gladwin, T. N. – Kennelly, J. – Krause, T-S. [1995]: "Shifting paradigms for sustainable development;" *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, 874–907. o.
- Green, K. – Miles, I. [1996a]: "Research, development, technology: Introduction;" in: Welford, R. – Starkey, R. eds.: *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 105–108. o.
- Green, K. – Miles, I. [1996b]: "A clean break? From corporate R&D to sustainable technological regimes;" in: Welford, R. – Starkey, R. eds.: *The Earthscan reader in business and the environment*; Earthscan, London, 129–144. o.
- Greenwood, Royston – Hinings, C.R. [1996]: "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022–1054
- Greenwood, R. – Hinings, C.R. [1993]: "Understanding strategic change: The contribution of archetypes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1052–1081
- Groh, Trauger - McFadden, Steven [1997]: *Farms of tomorrow revisited*. The Biodynamic Farming and Gardening Association, Kimberton, PA
- Halme, Minna [1997]: "Developing an environmental culture through organizational change and learning;" In Welford, ed. [1997b], 79–103. o.
- Halme, Minna [1996]: "Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: A broader view of institutional theory," *Business Strategy and the Environment*, 5, 94–105. o.
- Halme, Minna [1995]: "Environmental issues in product development processes: paradigm shift in a Finnish packaging company;" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, Iss. 4, 713–733. o.
- Hamel, Gary - Prahalad, C.K. [1994]: *Competing for the future*. Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Hart, Stuart L. [1995]: "A natural-resource-based view of the firm," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 986–1014
- Hart, Stuart L. [1997]: "Beyond greening: strategies for a sustainable world," *Harvard Business Review*, January–February, pp. 67–76
- Hawken, Paul [1993]: *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. HarperCollins, New York
- HBR [1994]: "The challenge of going green;" *Harvard Business Review*, július–augusztus, 37–50. o.
- Hedberg, B. [1981]: "How organizations learn and unlearn;" in: Nystrom, P. – Starbuck, W. eds.: *Handbook of organizational design*; Vol. 1. Oxford: Oxford University Press, 3–27. o.

- Heiskanen, Eva – Pantzar, Mika [1997]: “Toward sustainable consumption: Two new perspectives,” *Journal of Consumer Policy*, Vol. 20, 409–442. o.
- Hendry, C. [1996]: “Understanding and creating whole organizational change through learning theory,” *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 621–641. o.
- Henriques, Irene – Sadorsky, Perry [1996]: “The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach,” *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381–395. o.
- Hodgson, Geoffrey M. [1993]: *Economics and evolution: Bringing life back into economics*; Cambridge: Polity
- Hoffman, Andrew J. [1999]: “Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry,” *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371. o.
- Hoffman, Judith M. [1995]: “Community supported agriculture: A two-part discussion,” *Small Farmer’s Journal*, Fall, Vol. 19, No. 4, pp. 28-30 and Winter, Vol. 20, No. 1, pp. 17-21
- Hoffman, Martin [1991]: “Is altruism part of human nature?,” in: Zamagni, S. ed.: *The economics of altruism*; Aldershot: Elgar, 10–26. o.
- Hunt, Christopher B. – Auster, Ellen R. [1990]: “Proactive environmental management: avoiding the toxic trap,” *Sloan Management Review*, Winter, pp. 7–18
- Hutchinson, Colin [1997]: *Building to last: The challenge for business leaders*. Earthscan, London
- Hutchinson, Colin [1996]: “Integrating environmental policy with business strategy,” *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 1, 11–23. o.
- Irwin, Alan – Georg, Susse – Vergragt, Philip [1994]: “The social management of environmental change,” *Futures*, 26(3), pp. 323–334
- Jackall, Robert [1988]: *Moral mazes: The world of corporate managers*; New York, Oxford: Oxford University Press
- Jones, David – Welford, Richard [1997]: “Culture change, pluralism, participation,” In Welford, edited [1997b], 127–151. o.
- Kapás Judit [1998]: “A vállalati stratégia elméletei,” *Vezetéstudomány*, XXIX. évf., 11. sz., 47–55. o.
- Kemp, René [1994]: “Technology and the transition to environmental sustainability,” *Futures*, 26(10), pp. 1023–1046
- Kemp, René – Soete, Luc [1992]: “The greening of technological progress,” *Futures*, 24(5), pp. 437–457
- Kemp, René – Schot, Johan – Hoogma, Remco [1998]: “Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management,” *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, No. 2, 175–195. o.
- Kerekes Sándor [1993]: “A Janus-arcú környezetgazdaságtan” *Ökotáj*, No. 4, pp. 15–19
- Kerekes Sándor – Kindler József [1995]: *Vállalati környezet-menedzsment*. Egyetemi jegyzet, BKE
- Kerekes Sándor – Kiss Károly [1998]: *Környezetpolitika és Uniós csatlakozás*. MTA, Budapest
- Kerekes Sándor – Szlávik János [1995]: *A környezetvédelem közgazdasági eszközei*. KJK, Budapest
- Kerekes Sándor – Rondinelli, Denis – Vastag Gyula [1995]: “A vállalatok környezeti kockázatai és a vállalatvezetők felelőssége”, *Közgazdasági Szemle*, 1995. szept., 9.sz., 882–895. o.
- Kindler József [1985]: “Rövidülő távlatok” *Valóság*, 7–8. sz., 36–49. o.

- Kiss Károly [1992]: "A vállalatok önkéntes környezetvédelmi hajlandóságáról" *Ipar-Gazdaság*, május, 31–35. o.
- Kiss Károly [1994]: *Ezredvégi Kertmagyarország*. V-kiadó, Budapest
- Lager, Fred "Chico" [1994]: *Ben & Jerry's: The inside scoop*. Three Rivers Press, New York
- Lave, Jane [1993]: "The practice of learning;" in: Chaiklin, S. – Lave, J. eds.: *Understanding practice*; Cambridge: Cambridge University Press, 3–32. o.
- Lave, Jane – Wenger, Etienne [1993]: *Situated learning*; New York: Cambridge University Press
- Lawson, Tony [1997]: *Economics and reality*. Routledge, London
- Levinthal, David – March, James [1993]: "The myopia of learning;" *Strategic Management Journal*, 14 (téli különiadás), 95–112. o.
- Levitt, Barbara – March, James [1988]: "Organizational learning;" *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340. o.
- Levy, David L. – Rothenberg, Sandra [1999]: "Corporate strategy and climate change: heterogeneity and change in the global automobile industry," ENRP Discussion Paper E-99-13, Kennedy School of Government, Harvard University
- Livesey, Sharon M. [1999]: "McDonald's and the Environmental Defense Fund: A case study of a green alliance;" *Journal of Business Communication*, Vol. 36, No. 1, 5–39. o.
- March, James [1991]: "Exploration and exploitation in organizational learning;" *Organization Science*, 2(1), 71–87. o.
- Martin, Joanne [1992]: *Cultures in organizations: three perspectives*. New York – Oxford: Oxford University Press
- Maxwell, James – Briscoe, Forest [1997]: "There's money in the air: The CFC ban and DuPont's regulatory strategy;" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, No. 5, 276–286. o.
- Maxwell, James – Rothenberg, Sandra – Briscoe, Forest – Marcus, Alfred [1997]: "Green schemes: corporate environmental strategies and their implementation," *California Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 118–134
- Miles, Matthew B. – Huberman, A. Michael [1994]: *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks, Calif.–London–New Delhi: Sage
- Mirvis, Philip H. [1994]: "Environmentalism in progressive businesses," *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), pp. 82–100
- Neale, A. [1997]: "Organisational learning in contested environments: Lessons from Brent Spar;" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, 93–103. o.
- Newman, J. C. – Breeden, K. M. [1992]: "Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders;" *The Columbia Journal of World Business*, ősz-tél, 210–221. o.
- Nonaka, I. [1994]: "A dynamic theory of organizational knowledge creation;" *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14–37. o.
- Nonaka, I. [1991]: "The knowledge creating company;" *Harvard Business Review*, nov.–dec., 96–104. o.
- North, K. [1992]: *Environmental business management: An introduction*; Geneva: ILO
- O'Rourke, Dara – Connelly, Lloyd – Koshland, Cathrine P. [1997/98]: Industrial ecology: a critical review, *Industriell okologi*,
- O'Toole, James [1991]: "Do good, do well: The Business Enterprise Trust Awards," *California Management Review*, 33(3), pp. 9–24
- Östlund, S. – Larsson, R. [1994]: "The greening of strategic alliances;" in: Thomas, H. et. al. eds.: *Building the strategically-responsive organization*; John Wiley and Sons, 351–369. o.

- Palmer, K. – Oates, W. E. – Portney, P. R. [1995]: “Tightening environmental standards: The benefit-cost or no-cost paradigm?,” *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), 119–132. o.
- Pataki György – Radácsi László [1998]: “A magyar vállalatok környezeti orientációja” in: Kerekes Sándor (szerk.) *Szigorodó környezetpolitika: Útban az Európai Unió felé*. MTA, Budapest, 7–39. o.
- Pataki György – Boda Zsolt – Radácsi László – Hope, Chris [1998]: “Environmental strategy and performance among Hungarian industrial firms: Preliminary research and empirical analysis,” *Research Papers in Management Studies*, WP 34/98, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge
- Pataki György – Tóth Gergely [1999]: *Vállalati környezettudatosság: A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója*. Kézirat, KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Pettigrew, Andrew [1987]: “Context and action in the transformation of the firm,” *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 649–670
- Petulla, J.M. [1987]: “Environmental management in industry,” *Journal of Professional Issues in Engineering*, 113 (2), pp. 167–83
- Piasecki, Bruce W. [1995]: *Corporate environmental strategy: The avalanche of change since Bhopal*. John Wiley & Sons, New York
- Porac, J. – Horward, Th. – Baden-Fuller, Ch. [1989]: “Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers,” *Journal of Management Studies*, 26(4), 397–416. o.
- Porter, M. – van der Linde, C. [1995a]: “Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship,” *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), 97–118. o.
- Porter, M. – van der Linde, C. [1995b]: “Green and competitive: Ending the stalemate,” *Harvard Business Review*, szept.–okt., 120–134. o.
- Post, J. E. – Altman, B. W. [1994]: “Managing the environmental change process: Barriers and opportunities,” *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 7, No. 4, 64–81. o.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: “The core competence of the corporation,” *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. o.
- Purser, R. [1994]: “Guest editorial: ‘Shallow’ versus ‘deep’ organisational development and environmental sustainability,” *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, 4–14. o.
- Purser, R. – Park, C. – Montuori, A. [1995]: “Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organisation paradigm?,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, 1053–1089. o.
- Prince, S. J. – Denison, R. A. [1992]: “Launching a new business ethic: The environment as a standard operating procedure,” *Industrial Management*, nov.–dec., 15–19. o.
- Radácsi László [1997]: “A vállalatok stakeholder-elmélete” in: Boda Zsolt – Radácsi L. *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 79–92. o.
- Räsänen, K. – Meriläinen, S. – Lovio, R. [1995]: “Pioneering descriptions of corporate greening: Notes and doubts on the emerging discussion,” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 3, No. 4, 9–16. o.
- Reed, Michael I. [1992]: *The sociology of organisations*; Hemel Hempstead: Harvester
- Reed, M. I. [1996]: “Organizational theorizing: A historically contested terrain,” In Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R., eds. *Handbook of organizational studies*. London: Sage, 31–56. o.
- Reed, M. I. [1997]: “In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in

- organizational analysis;" *Organization Studies*, 18(1), 21–42. o.
- Rees, W. E. – Wackernagel, M. [1994]: "Ecological footprints and appropriated carrying capacity: Measuring the natural capital requirements of the human economy;" in: Jansson, A-M. et. al. eds.: *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability*; Washington D. C.: Island Press, 362–390. o.
- Reinhardt, Forest L. [1998]: "Environmental product differentiation: implications for corporate strategy," *California Management Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 43–73
- Richards, Deanna J. – Allenby, Braden R. – Frosch, Robert A. [1994]: "The greening of industrial ecosystems: Overview and perspective," In Allenby–Richards, eds., *The greening of industrial ecosystems*. National Academy Press, Washington, D.C., pp. 1–19
- Roddick, Anita – Miller, Russell [1992]: *Body and soul*. Vermilion, London
- Roome, Nigel [1992]: "Developing environmental management strategies," *Business Strategy and the Environment*, 1(1), pp. 11–24
- Roome N. [1994]: "Business strategy, R&D management and environmental imperatives," *R&D Management*, 24 (1), pp. 65–82
- Russo, Michael V. – Fouts, Paul A. [1997]: "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 534–559
- Sachs, Wolfgang (szerk.) [1995]: *Global ecology: A new arena of political conflict*; 2<sup>nd</sup> edition. London: Zed Books
- Scmidheiny, Stephen [1992]: *Changing course: A global perspective on development and the environment*; Cambridge, MA.: MIT Press
- Schot, Johan [1992]: "Credibility and markets as greening forces for the chemical industry," *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 35–44. o.
- Schot, Johan – Fischer, Kurt [1993]: "Introduction: the greening of the industrial firm," In: Fischer–Schot, eds. *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 3–33. o.
- Schot, Johan – Hoogma, Remco – Elzen, Boelie [1994]: "Strategies for shifting technological systems," *Futures*, 26(10), pp. 1060–1076
- Selznick, Philip [1996]: "Institutionalism 'old' and 'new';" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 270–277. o.
- Sharma, Subhash [1996]: *Applied multivariate techniques*. John Wiley & Sons, Inc., New York – Toronto
- Shrader-Frechette, Kristin S. [1995]: "Environmental risk and the iron triangle: The case of Yucca Mountain;" *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 753–777. o.
- Shrivastava, Paul [1991]: "Castrated environment: Greening organizational science;" *Organization Studies*, Vol. 15, 705–726. o.
- Shrivastava, Paul [1992]: "Corporate self-greening: strategic responses to environmentalism;" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, No. 3, 9–21. o.
- Shrivastava, Paul [1995a]: "Ecocentric management for a risk society;" *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 118–137. o.
- Shrivastava, Paul [1995b]: "Environmental technologies and competitive advantage;" *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue, Summer, 183–200. o.
- Simmons, Peter – Wynne, Brian [1993]: "Responsible Care: Trust, credibility, and environmental management;" in: Fischer, K. – Schot, J. eds.: *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 201–225. o.

- Simon, Herbert [1991]: "Organisations and markets;" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, 25–44. o.
- Smart, Bruce, ed. [1992]: *Beyond compliance: A new industry view of the environment*. World Resources Institute
- Smircich, Linda [1983]: "Concepts of culture and organizational analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339–358
- Spender, J.-C. [1989]: *Industry recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement*; Oxford: Basil Blackwell
- Spender, J.-C. [1996a]: "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm;" *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (téli különszám), 45–62. o.
- Spender, J.-C. [1996b]: "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications;" in: Edmondson, A. C. – Moingeon, B. eds.: *Organisational learning and competitiveness*; London: Sage, 56–73. o.
- Stead, Edward W. – Stead, J. G. [1994]: "Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business;" *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, 15–31. o.
- Steger, Ulrich [1993]: "The greening of the board room: how German companies are dealing with environmental issues," In: Fischer–Schot, eds. *Green strategies for industry*; Washington, DC: Island Press, 147–166. o.
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliette. [1990]: *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*; Newbury Park, CA.: Sage
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliette [1994]: "Grounded theory methodology: An overview;" in: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*; Thousands Oaks, CA.: Sage, 273–285. o.
- Szirmai Viktória [1999]: *A környezeti érdek Magyarországon*. Pallas Stúdió, Budapest
- Tacq, Jacques [1997]: *Multivariate analysis techniques in social science research*. Sage, London
- Taylor, Steven S. [1999]: "Making sense of revolutionary change: Differences in members stories," *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), pp. 524–539
- Tombs, Steve [1993]: "The chemical industry and environmental issues," In Smith, Denis, ed., *Business and the environment: Implications of the new environmentalism*. Paul Chapman, London, pp. 131–149
- Tsoukas, Haridimos [1996]: "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach;" *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (téli különszám), 11–25. o.
- Tsoukas, Haridimos [1989]: "The validity of idiographic research explanations;" *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 551–561. o.
- UMass: "What is Community Supported Agriculture and How Does It Work?" URL: <http://www.umass.edu/emext/csa/about.html>. Letöltve 1999. április 8-án.
- Vári Anna – Caddy, Joanne, eds. [1999]: *Public Participation in Environmental Decisions: Recent Developments in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Vergragt, Philip – van Noort, D. [1996]: "Sustainable technology development: The mobile hydrogen fuel cell;" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 3, 168–177. o.
- Verheul, Hugo – Vergragt, Philip J. [1995]: "Social experiments in the development of environmental technology: A bottom-up perspective;" *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 7, No. 3, 315–326. o.
- Vickers, Ian – Cordey-Hayes, Martyn [1999]: "Cleaner production and organizational learning,"



- Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 1, 75–94. o.
- Walley, Noah – Whitehead, B. [1994]: “It’s not easy being green;” *Harvard Business Review*, 72 (3), 46-52. o.
- Welford, Richard [1997a]: *Hijacking environmentalism: corporate responses to sustainable development*, Earthscan, London
- Welford, Richard edited [1997b]: *Corporate environmental management 2: culture and organisations*. London: Earthscan
- Welford, Richard edited [1996]: *Corporate environmental management 1: systems and strategies*. London: Earthscan
- Welford, Richard – Jones, David [1996]: “Beyond environmentalism and towards the sustainable organization,” In Welford, ed. [1997b]
- Whittington, Richard [1988]: “Environmental structure and theories of strategic choice;” *Journal of Management Studies*, 25(6), 521–536. o.
- Whittington, Richard [1990]: “Social structures and resistance to strategic change: British manufacturers in the 1980s;” *British Journal of Management*, 1, 201–213. o.
- Whittington, Richard [1992]: “Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency;” *Journal of Management Studies*, 29(6), 693–712. o.
- Yin, Robert K. [1994]: *Case study research: Design and methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, Calif.–London–New Delhi: Sage
- Zsolnai László [1993]: “Vállalati környezetgazdálkodás” *Vezetéstudomány*, 12. sz., 5–7. o.
- Zsolnai László [1992]: “Felelős gazdasági döntéshozatal és a természeti környezet” *Vezetéstudomány*, 5. sz., 32–36. o.
- Zsolnai László [1989]: *Másként gazdálkodás: Címszavak az alternatív gazdaságtanhoz*. KJK, Budapest

## A SZERZŐNEK A TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI

1. Boda Zsolt – **Pataki György** [1995]: „A nemzetközi versenyképesség és a környezetügy” *Közgazdasági Szemle*, január, 1. sz. pp. 66–94
2. Boda Zsolt – **Pataki György** – Pató Zsuzsanna [1997]: „A magyar vállalatok környezetvédelmi teljesítménye és stratégiái” *Háttér tanulmány*, „Versenyben a világgal” kutatási program. BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék
3. Boda Zsolt – **Pataki György** [1997]: „Versenyképesség és környezetügy” *Műhelytanulmány Z3*, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék
4. **Pataki György** – Radácsi László [1998a]: „A magyar vállalatok környezeti orientációja” *Zöld Belépő* 3. kötet, BKÁE, Környezetgazdaságtan és technológiai tanszék
5. **Pataki György** – Radácsi László [1998b]: „A magyar vállalatok környezeti orientációja” In: Kerekes Sándor (szerk.) *Szigorodó környezetpolitika: Útban az Európai Unió felé*. MTA, Budapest, pp. 7-39
6. **Pataki György** – Boda Zsolt – Radácsi László – Hope, Chris [1998]: “Environmental strategy and performance among Hungarian industrial firms: Preliminary research and empirical analysis,” *Research Papers in Management Studies*, WP 34/98, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge
7. **Pataki György** [1999a]: “Organisational greening as a process of learning” *Business Ethics Papers*, No. 2, Business Ethics Centre, BUES
8. **Pataki György** [1999b]: „A vállalatok zöldülése mint tanulási folyamat” *Kovács, Tavasz-nyár*, III. évf., 1–2. sz., pp. 69–97
9. **Pataki György** – Tóth Gergely [1999]: „Vállalati környezettudatosság: A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója” *KÖVET-INEM Hungária*, Budapest
10. **Pataki György** – Radácsi László [2000]: *Alternatív kapitalisták. Gazdálkodás az érintettek jól-létéért*. Új Paradigma Kiadó, Budapest
11. **Pataki György** [2000]: „A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye: A ‘Versenyben a világgal’ kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei” *Vezetéstudomány*, megjelenés alatt