

NEMZETKÖZI ÉLET



A gyűlölet és erőszak ellen

Dr. Martin Luther King, a passzív ellenállás nagy képviselője életét az amerikai négerék egyenlőségéért és szabadságáért vívott harcban töltötte el. Személyiségének, életművének méltatására visszatérünk még. Az alábbi részletet utolsó könyvéből, a passzív ellenállás elveit tartalmazó Chaos and Community-ből (Zűrzavar és közösség) fordítottuk.

Az újabb néger zendülések tragikus módon szemléltetik, hogy a faji igazságosságért folytatott küzdelemben az erőszak nem célravezető. Az ilyen jellegű zendülés valahol mindig sebet ejt. Még nézni is fájdalmas, hogyan harcolnak — a siker legkisebb reménye nélkül — a dühtől megrészegült felnőttek és fiatalok, életükkel sem törődve, az őket szétverő ellenség ellen. Az a benyomásunk támad, hogy önmagukat akarják elpusztítani, saját maguk gyilkosai akarnak lenni. Senki sem állítja, hogy a Wattsban és máshol 1965-ben kirobbant zendüléseknek nem lett volna hatásuk a polgári jogok előrehaladására, de amikor azt kérik tőlük, hogy konkrétan sorolják fel az így elért eredményeket, a végén mindig felháborodnak és bizonytalan válaszokat adnak. De csakugyan, mindent figyelembe véve, mit is értek el? Elérték a szegény-segély bizonyos növelését, amit az elfogult hatóságok jóváhagytak, továbbá kaptak néhány fürdőmedencét a gettóknban élő gyermekek felfrissülésére.

Ha a passzív ellenállással elért eredményeket hangsúlyozzuk, ez nem azt jelenti, hogy nem veszünk tudomást korlátairól, vagy hogy embereket akarunk megnyerni arra az útra, amelyet még meg kell tennünk. Egyetlen évben, 1965-ben a sit-in*-ek több mint 150 város snack-bar-jaiban (falatozóiban) véget vetettek a szegregációnak. Az 1961. évi szabadság-menetelés megszüntette az államok közötti szállítóeszközökön a szegregációt. 1956-ban a montgomery-i autóbusz-bojkott kivívta az integrációt az autóbuszokon nemcsak magában Montgomeryben, hanem Dél valamennyi városában. 1963-ban a birminghami mozgalom és annak csúcspontja, a washingtoni menetelés hozzájárult a polgárjogi törvény meghozatalához, melyet századunk egyik legfontosabb törvényének tekinthetünk. A selmai mozgalom 1965-

* Sit-in — a passzív ellenállás során a négerék beültek addig csak fehéreknek fenntartott vendéglőkbe, bárókba.

ben kihatótt a szavazati jogra vonatkozó törvény meghozatalára. A múlt nyáron, Chicagóban passzív tüntetésekkel kivívtuk a lakásokra vonatkozó egyezményt, mely ha érvénybe lép, akkor az első lépést jelenti a lakásintegráció felé az ország minden városában. Ezekhez járul az a tény — és ez nagyon fontos —, hogy mindezeket a legkisebb áldozatokkal és a legkevesebb emberi veszteséggel vívtuk ki. Délen tíz év alatt a nem erőszakos tüntetéseknek nem volt több halottjuk, mint a wattsi zendülésben egyetlen éjszaka.

Ha azonban valaki megkísérelné, hogy az erőszak híveinek megmondja, miképpen kellene eredményesen eljárniuk, tőlük nem hallana mást, mint nagyhangú szikozódást és ellenkezést. Egyes esetekben azt állítják, hogy a hatóságokat és a helyi kormányokat akarják megdönteni. De hogy egy belső forradalom megdöntse a kormányt, ahhoz az szükséges, hogy a kormány már ne legyen képes tényleges ellenőrzést gyakorolni a fegyveres erők fölött. Ám mindenki tudja, hacsak az eszt nem vesztette el, hogy az Egyesült Államokban nem ez a helyzet. Egy heves faji összecsapás esetén, a hatóságok tudatában vannak annak, hogy számíthatnak a rendőrség, az állami hatóságok és nem utolsósorban — a többségében fehér összetételű — szövetségi hadsereg támogatására.

Rokonszenv nélkül semmit sem lehet elérni

Különben is kevés vagy talán egyetlenegy forradalom sem győzött, ha a harcoló kisebbség nem élvezte a közvélemény többségének rokonszenvét és támogatását. Castro mellett mindössze egy maroknyi ember állott, de sohasem tudta volna megdönteni Batista rendszerét, ha nem élvezte csaknem az egész kubai nép rokonszenvét. Ám nálunk a fehér lakosság, de a legtöbb esetben a fekete sem támogatna egy igazi néger felkelést.

Már nem vagyunk abban a korszakban, amikor romantikus illúziókat szövünk a szabadságról vagy hamisan filozofálgatunk róla. Eljutottunk a cselekvés időszakába. Most stratégiára van szükségünk, olyan programra, amely képes változásokat előidézni, hogy a néger a lehető legrövidebb idő alatt bekapcsolható legyen az amerikai társadalom menetébe. Ilyen programot eddig csak a passzív ellenállást hirdető mozgalom tudott javasolni. Ha ezt nem vagyunk hajlandók elismerni, akkor csak helytelen megoldásokkal, feleletekkel, magyarázatokkal kísérletezünk.

Az erőszak elve nem célravezető, arra sem alkalmas, hogy az emberi lelkiismeretre hasson. A *Black Power* (Fekete hatalom) több híve azt vallja, hogy a lelkiismeret meghódítása őket nem érdekli. Közülük az egyik nem is olyan régen ezeket mondta nekem: „Hagyd az ördögbe a lelkiismeretet és az erkölcsöt! Mi a hatalmat akarjuk!” Ám a hatalom csak az erkölccsel járhat egy úton. Egymást segítik, egymást kiegészítik és kölcsönösen erősítik. Ha én a hatalomra törekszem, nem tudok megfélemlíteni az erkölcsről s arról sem, hogy törődjek vele. Ilyen vonatkozásban én nem tudom elfogadni a Machiavelli-féle cinizmust. Ami a hatalmat illeti, mi minél nemesebb, annál inkább tud élni annak erejével. Nagy Sándor szavai ma is igaznak hangzanak: „A hatalom sohasem jó, ha az, aki birtokában van, nem jóakarátú ember.”

A passzív ellenállás birtokában van a hatalomnak, de azt igazságosan és jól akarja felhasználni... Cselekedetével egyaránt megmentheti a fehéret és a néget. A faji szegregáció okatlan félelmen alapul: félnek, hogy elveszítik gazdasági kiváltságaikat, félnek a társadalmi változásoktól, a különböző fajúak házasodásától, attól a kötelezettségtől, hogy új helyzetekhez kell alkalmazkodniuk. Sok szegény, megtévelyedett fehér éjszakáit álmatlanul, nappalait remegve tölti, csakhogy harcolhasson a faji terror ellen. Egyesek struccpolitikát folytatnak, s nem akarják tudomásul venni a faji kérdéseket, és szellemüket elzárják mindattól, ami erre

vonatkozik. Mások a törvényes manőverekben hisznek, és tömeges ellenállást javasolnak. Ismét mások azt remélik, hogy remegésüket elfojthatják, ha fekete testvéreikkel szemben fukarnak és kegyetlennek mutatkoznak. De hiábavalók az ilyen kibúvók! Nemhogy kiküszöbölnék a félelmet, hanem még súlyosabb, már-már betegessé váló bizonytalanságot keltenek az értelemben. A fehér embernek harcolnia kell e bénító, betegséggé fajuló félelem ellen. Harcoljon! Erre tanítja a neveltetése, ez használ egészségének. Végezzen lelkiismeret-vizsgálatot, hadd ismerje el végre az integrációt. De harca attól is függ, milyen magatartást tanúsít vele szemben a néger. A fehér közösség remegő félelme nem csökken, ha mi magunk nem utasítjuk el az erőszakot.

Egyes fehérek, akiket, nem kétséges, hogy büntudatuk mardos, attól tartanak, ha egyszer a néger hatalomra kerül, könyörtelenül megbosszulja az évek során felhalmozódott jogtalanságokat és kegyetlenkedéseket. A néger feladata bebizonyítani, hogy nincs mitől tartaniuk, mert ő kész megbocsátani. Egy nagy, magát a passzív ellenállás fegyelmeinek alávető tömegmozgalom megértetheti a fehérekkel, hogy a hatalmat csak egyféleképpen, az alkotó cél érdekében és nem bosszúállásra akarja felhasználni.

A gyűlölet és az erőszak megnöveli a fehérek félelmét, és lehetővé teszi számukra, hogy igazolják a négerekkel szemben kialakított előítéleteiket. Csak a zűrzavart növeli, holott a mi társadalmunk éppen a zavar és a felelőtlenység ellen küzd. A gyűlölet és az erőszak fokozza az elnyomó brutalitását és az elnyomott elkeseredését.

Még ha egyedül is maradnék...

Vajon éppen a hatalom az, amiért mi sikraszállunk? Vagy inkább, általában, a világot és különösen saját hazánkat akarjuk jobbá tenni? Ha célunk ez, akkor nem erőszakkal fogjuk kivívni, mert az erőszak olyan lefelé haladó spirális, amely végtelenségig hozza létre saját rombolásának tárgyát. Szaporítja a rosszat, ahelyett, hogy csökkentené. Egyáltalán nem nyújt segítséget az igazság győzedelmeskedéséhez: elnyomhatja a hazugot, de a hazugságot nem fojtja el, el az ellenséget, de nem a gyűlöletet. Sőt ellenkezőleg: még növeli is. Ütést ütésért adni annyit jelent, mint erőszakot hirdetni, még sötétebbé tenni a máris csillagtalán éjszakát.

Újabban egyre gyakrabban fordulnak hozzám e szavakkal: „Mivel az új harci jelszó az erőszak, nem félsz-e attól, ha ellene foglalsz állást, elveszíted kapcsolatot a gettó embereivel és korunk peremén találsz majd magad?” Az ilyenekre mindig csak egyetlennyel válaszolok: meg vagyok győződve, hogy a négernek nagy többsége ellene van az erőszaknak, de még ha csatlakoznék is hozzá, engem nem nagyon érdekel, vajon a többség vezetője vagyok-e vagy sem. Ellene vagyok annak, hogy a jóról és a rosszról alkotott fogalmaimat alávessem a különböző Gallup-intézeteknek és ama korszak főirányzatainak, amelyben élek. Egyes német vezetők őszintén ellene voltak mindannak, amit Hitler a zsidókkal tett, de közzvéleménykutatásba kezdtek, és arra a felfedezésre jutottak, hogy az antiszemitizmus az ország uralkodó tendenciája. Tehát azért, hogy „ne legyenek a peremen” és „megőrizze a kapcsolatot”, cinkostársakká váltak a legborzasztóbb büntettekben, amelyeket a történelem valaha ismert.

Nem feltétlenül az az igazi vezér, aki aláveti magát az egyöntetű döntésnek, hanem az, aki maga alakítja ki a döntést. Egyszer azt mondtam: „Ha az Egyesült Államokban élő valamennyi néger az erőszak hívévé válna, az én válaszlásom akkor is az lenne, hogy egyedül maradván odakiálttam: ez tévedés!” Talán némelyek fennhéjázó magatartást láttak ebben, és azonban nem tartottam annak. Annak

hogy magamat inkább meggyőződéses embernek, mint konformistának tartsam, csak egy módja van. Az életben ritkán előfordul, hogy valaki olyan jól meghatározott, olyan mély meggyőződést alakít ki magának, mely véges-végig megingathatatlan marad. Ilyen meggyőződés volt számomra az erőszakmentesség.

A *Black Power* — nem kis ellentmondással — szüntelenül azt javasolja, hogy ne utánozzuk a fehér társadalmat, de azzal, hogy az erőszakot hirdeti, az amerikai életnek éppen a legrosszabb oldalait majmolja, azt, ami benne a legbrutálisabb és legprimitívebb. Az amerikai négerek nem követtek el kollektív büntetteket, nem gyilkoltak meg gyermekeket a vasárnapi iskolában, nem akasztottak fel fehér embereket az idegen gyümölcsfától hirtelen meghajló fákra. Nem húznak fejükre csuklyát, hogy ők is állandosítsák a lincseléseket, emberi lények vízbefulladásztását.

Üllő legyen vagy kalapács?

Ezzel nem azt akarom mondani, mintha a néger szent volna, aki borzad az erőszaktól. Ha valaki szombat este meglátogat egy néger kórházat, ó jaj, megállapíthatja, milyen erőszak dühög a néger közösségben. Megsértve és kiábrándítva a társadalomból, a néger agresszivitását ön maga ellen fordítja, és dühöngő kegyetlenségét saját testvérei ellen irányítja. Ez a tragikus kérdés nem maradhat megoldás nélkül. Én azonban mégsem tudnám azt a tanácsot adni a négereknek, hogy agresszivitásukat a fehérek legyilkolásával csillapítsák. Ez azt jelentené, hogy az egyik rosszat a másikkal cseréljük fel. Az erőszak nem egészséges kezelés a düh gyógyítására.

Engem nemcsak az érdekel, hogy a négerek itt, az Egyesült Államokban elnyerjék teljes polgárjogaikat és emberi mivoltukat. Engem az is érdekel, hogy megőrizzék morális integritásukat és egészségesebb lelki egyensúlyukat. Ezért kötelességemnek tartom, hogy ellene legyek mindazoknak, akik szabadságukat elnyomóikra jellemző eszközökkel akarják megszerezni: becselenséggel, gyűlölettel és erőszakkal. A gyűlölet ugyanannyi bajt okoz annak, aki gyakorolja, mint annak, aki ellen irányul. Kétségtelen, egyesek azt fogják mondani, hogy az ilyen álláspontot vallóknak nincs gyakorlati érzékük és hogy az életben, ha fenn akarunk maradni, harcolnunk kell: szemet szemért, fogat fogért. Talán elismerik, hogy felfogásom érvényesülhet egy távoli utópiában, de nem ebben a rideg és kegyetlen világban, amelyben mi élünk... Erre csupán annyit válaszolhatok, hogy az emberiség hosszú ideje ennek az állítólagos gyakorlati érzéknek engedelmeskedik, és hogy ez feltartóztathatatlanul mindmáig rendetlenségbe, sőt zűrzavarba vezette.

Az emberiségnek joga van mást is megpróbálni, mint a múlt vaksi utánzására törekedni. Ha valóban haladni akarunk, új irányba indulni, új embert kialakítani, akkor azzal kell kezdenünk, hogy kilépünk ebből a kietlen, vég nélküli alagútból, amelyben az erőszak dühög. Az új ember, amelyre a világnak szüksége van, vajon olyan lesz-e, aki nem folyamosodik erőszakhoz? „Ebben a világban — mondotta Longfellow — az embernek üllőnek vagy kalapácsnak kell lennie.“ Tőlünk függ, hogy inkább kalapácsok legyünk, amelyek az új társadalmat kovácsolják, mintsem kalapács formálta üllők. Ilyen módon nemcsak új emberek leszünk, hanem hatalmunk is új lesz.

Tudomást nem venni a rosszról annyit jelent, mint büntársnak lenni

1944-ben a svéd Gunnar Myrdal *An American Dilemma* című könyvében a következőket írta: „A négerkérdés Amerika számára nemcsak igen súlyos kudarc, hanem olyan, amely páratlan lehetőséget nyújt a jövő számára. Ha Amerika haj-

landó legbelső meggyőződésének útját követni, akkor egy csapásra egyéni jólétét is megteremtheti és külföldön is megnő tekintélye és hatalma. Valóra válhatná a régi amerikai patrioták évszázados álmát, akik hitüket és szabadságérzésüket az egész világgal meg akarják osztani. Megadatott számára az az alka'om, mely szerint a fehér és a színes népek között megvalósítható az igazságosság, egyenlőség és az együttműködés... Amerika szabadon dönthet afelől, hogy a néger továbbra is a *tartozik* oldalon marad beírva, vagy átkerül a *követel* oldalra.“

Ez a ma sürgető felhívása az amerikai fehér emberhez. Ha elszánja magát arra, hogy a felhívást elfogadja, akkor igen sok egyénnek, csoportnak és vezetőnek le kell győznie a múltban tanúsított képmutatást, és mostantól fogva hozzá kell kezdenie országunk arculatának átalakításához. Annál is inkább, mert az ország, nagyszabású program hiányában még nem tudta felszámolni azt a nyomort, amely ránehezedik a feketék életére. Emiatt azután azt kell hinnünk, hogy Amerika még nem választott, hiszen még nem jutott el arra, az őszinte és teljes meggyőződésre, hogy változtatásokra, éspedig azonnali változásokra van szükség.

Hogy az egyenlőség útján vállalhassuk ezt a térti utazást, azzal kell kezdenünk, hogy teljes revízió alá vesszük a nemzeti elsőbbségi jogok rendszerét.

Vajon társadalmunk dicsősége, hatalma és gazdagsága többet jelent-e számunkra, mint igazságossága? Ha ebben a vonatkozásban közömbösek vagyunk, akkor nem csupán erkölcsi hibát követünk el. Mert mindaddig, míg az igazságatlanság uralkodik, fenn fog maradni a társadalmi feszültség, megmaradnak, sőt növekedni fognak a zendülések, az általuk kiváltott tiltakozások és repressziók ellenére. Ez annál súlyosabb, mert egy olyan kiteljesedő társadalomban, mint a miénk, az igazság semmibevevése azzal végződik, hogy erre az álláspontra tér valamennyi amerikai. Túlfentül sokan vannak azok, akik mivel meg vannak elégedve a gazdag Amerikával, egyáltalán nem hajlandók tudomást szerezni az elmaradt Amerikáról. De eljön a nap, amikor nekik is válaszolniuk kell arra a kérdésre, amelyet Eichmann nem akart tudomásul venni: „Miben vagyok én felelős mások sorsáért?“ Tudomásul nem venni a rosszat annyit jelent, mint büntársnak lenni benne.

A világűr meghódítása manapság mindannyiunk lelkesedését és patriotizmusát kiváltotta: valamennyiünk ügye, fajra való tekintet nélkül, drámái, kalandjai behatoltak minden szalonba, gyermekszobába, üzlethelyiségbe és irodába. A nyomor elleni háború sohasem tudna kiváltani ekkora lelkesedést és ilyen nagy ujjongást. Az általa felvetett kérdések, előhataladása, baklövésai csak türelmetlenségre, közömbösségre vagy ellenségeskedésre találnak. Távolról sem akarjuk tagadni a tudományos kutatások értékét, mégis valahogyan képtelennek tűnik, hogy milliárdokat költünk azért, hogy eljussunk a Holdra, oda, ahol senki sincs, holott e pénznek egy kis hányada elegendő volna a túlzásfolt nyomortanyák helyzetének megjavítására. Ha a dolgok ilyen állapota fennmarad, egészen biztosak lehetünk abban, hogy néhány év múlva az első ember, akit a Holdra küldünk, ha fel lesz szerelve jó teleszkóppal, kivetheti majd a Földön elszaporodott nyomortanyák túlnépesedését, szegénységét és zsidogását. De az értékek milyen léptékére fogunk hivatkozni, hogy haladást tudjunk megállapítani egy ilyen programban?

Ami a háborút — minden szerencsétlenség forrását — illeti, a szüntelenül emelkedő költségek nem ismernek mértéket: erre a célra gazdagságunk kimeríthetetlen, és meggondolás nélkül tékozlunk. Az utóbbi időben jutott tudomásunkra, hogy a honvédelem költségvetése évenként tizmilliárd dollárral emelkedik, de még ez az összeg is messze elmarad a valóságtól. Biztonságunk, amelyről azt állítjuk, hogy készek vagyunk távoli földeken megvédelmezni, azzal a kockázattal jár, hogy saját házunkban, a vizsálytól széthúzó városaink szívében kompromittáljuk magun-

kat. A vietnámi bombák nálunk robbantak és szétrombolták a tisztességes Amerikába vetett reményeinket.

Az utóbbi években a néger — elsősorban Délen — mindenekelőtt arra törekedett, hogy elnyerje emberi méltóságát. A mi szempontunkból megéri, hogy ütések, börtönt szenvedjünk, sőt hogy meg is haljunk egyszerűen azért a jogért, hogy szabadon használhassuk — a nyilvános illemhelyeket. Az, hogy az éttermekben leülhetünk egy asztalhoz, vagy helyet foglalhatunk bárhol az autóbuszban, még távolról sem emeli életszínvonalunkat, de lelkileg és szellemileg átalakít, mert homlokunkról letörli a rabszolgaság szegénybélyegét. Ez az, ami legelőször, mintegy ösztönszerűen, sokkal inkább elkésérett minket, mint az anyagi nélkülözések, mert a legnehezebben azt a mélységes megalázást tudjuk elviselni, hogy alacsonyrendű lényeknek tekintsenek minket.

De hiába válunk költővé és ékesítjük fel az alázatosokat kegyelemmel és az egyszerűség kedvességével, akkor sem lesz kevésbé igaz, hogy a nyomor kikezdi az emberi méltóságot. Egyetlen munkás sem maradhat tisztességes és kitartó, ha munkaerejének piacra dobásakor azt hallja, hogy képességei nem méltók a társadalomhoz. A néger többé nem szégyelli néger mivoltát, és többé sohasem fog annyira lealacsonyodni, hogy elfogadja azt a képtelen állítást, miszerint a fehér erőnyesebb, mint a néger; de fejébe verték, hogy minden jobb, ami nem sötét. Ám ennek is kezd vége lenni. Mindazonáltal, amikor a néger visszanyeri méltóságát, vele marad a szegénység súlyos hátránya, egy olyan társadalomban, amelyben minden érték a pénzhez igazodik. Ha azonban a társadalom átalakul, és ahelyett, hogy az egyének vállára helyezné, rendszeresen magára vállalja a felelősséget, ha biztosítja a munkalehetőséget és létminimumot, akkor az emberi méltóság mindenki számára hozzáférhetővé válik.

De nincs semmi értelme az egyenlőség kérdéseit vitatni, ha nincs szándékunkban, hogy a megoldást most, a jelenben keressük rájuk. A Nagy Társadalomról elhangzó összes szép szónoklatok nem egyebek, mint értelem nélküli üres szavak mindaddig, míg nem tűzik ki a megvalósítás pontos határidejét. Johnson elnök a kongresszushoz intézett, a mintavárosok tervére vonatkozó üzenetében egy meg gondolkodtatót szölamot mondott: „Ha mi rászánjuk magunk, hogy mostantól kezdve hozzáállunk akciótervünkhöz, akkor a huszonegyedik század látni fogja a huszadik század terveinek valóra válását.“ Egy ilyen hosszú időre való program mellett a negerek jövő nemzedékének nagy része és csaknem egyetlen most élő néger sem fogja megismerni az egyenlőséget.

A türelem erénye azzal a kockázattal jár, hogy bűnné lesz, ha cinkostársává válik a társadalmi változásokkal szemben megnyilatkozó ilyen nagymérvű passzivitásnak.

Martin Luther King

A versenyképesség stratégiája

Január vége felé, egy ködös reggelen a festészeti hagyományairól hírneves Barbizon csendes utcáin tíz-tizenkét gépkocsi hajtott sietve a Les Pléiades szálló kecses épülete felé. Az autókból kiszálló utasok magatartásából nem lehetett arra következtetni, hogy kicsodák, az viszont már az első pillanatban meglátszott: nem tartoznak a képzőművészetek képviselői közé.

Pontosan félkilencor már a szálló egyik termében elhelyezett hosszú asztalok mellett ültek. Előttük nyomtatványokkal teli irattartók.

Ezek az urak francia vállalatok vezetői. A CEGOS (a tudományos szervezés tanácsainak társasága) rendezte ülésszakra iratkoztak be, amelynek témaköre a vállalatvezetés. A CEGOS Európa egyik legnagyobb ilyenzerű társasága. Helyettes vezérigazgatója, Octave Gélinier, a francia gazdasági élet ismert személyisége vezeti az ülésszakot. (Gélinier annak a két könyvnek a szerzője, amelyet J. J. Servan-Schreiber *Le défi américain* című munkájában alapvetőnek minősít a jelenkori kapitalizmus problémakörében. Az egyik: *Morale de l'entreprise et destin de la nation*. Paris, 1965. A másik: *Le secret des structures compétitives*. Paris, 1966.)

A résztvevők valamennyien vállalatvezetők. Változatos profilú üzemeket képviselnek. Ezek között van kohászati, háztartási villamoskészülékeket, kötöttárut gyártó, építőanyagokat, dísz tárgyakat előállító vállalat, cukor- és sörgyár.

Így a viták számára kedvező légkör alakuljon ki, a szeminárium egy kis szertartással kezdődik: a résztvevők bemutatkoznak, bemondják nevüket, életkorukat, családi állapotukat, cégük profilját és évi forgalmát. Megállapíthatom, hogy noha egyes itt képviselt vállalatok évi forgalma meghaladja a százmillió frankot — általában közepes nagyságrendű cégek vezetői vannak jelen. Ezeket a cégeket behatóan foglalkoztatja várható jövőjük a piacon, amelyen a nagyvállalatok mind jelentősebb helyet foglalnak el. A résztvevők is konstatálnak valamit: az egyik jelenlevő (e sorok szerzője) nem kapitalista vállalat vezetője, hanem a társaság meghívottja egy szocialista országból, Romániából.

Köszönetet kell mondanom volt szemináriumbeli kollégáimnak, akik a közös munka napjaiban rokonszenvet tanúsítottak országunk iránt. Nagyjából ismerték külpolitikánkat és gazdasági fejlődésünk eredményeit. Igyekeztek a baráti együttműködés légkörét megteremteni számomra, s erre kellemesen emlékezem.

Felmerül bennem a kérdés: hatékonyak tekinthető-e a menedzserek e szemináriuma?

Valójában a részvétel elég tekintélyes költséggel jár: a szemináriumi részvétel díja hét napra (beleértve az étkezéseket is) 1800, a szálloda kb. 400 frank; az elvesztett munkanapok értéke kb. 3500 frankra rúg. Az összkiadás legkevesebb 5—6000 frank körül mozog. Mit kapnak a menedzserek ezért az összegért? Hét napra teljes ellátást, Monsieur Gélinier két könyvét, egy irattartót, mintegy kétszáz oldal, a CEGOS szakemberei kidolgozta eddig kiadatlan dokumentumanyagot s ráadásul a lehető legzsúfoltabb munkaprogramot: reggel fél kilenctől este tízig tartanak az ülések, összesen két óras, étkezésre szánt szünettel. De nem e „szolgáltatások” mennyiségi mutatói a mérvadók.

Az ülésszak hatékonyságának tilka a minőség, az eszmék terén keresendő.

A résztvevők érdeklődésének középpontjában álló kérdés, az ülésszak tárgya: *Rentábilis vetélkedés a piaci konkurrenciában*. Mit nyújthat a szeminárium a résztvevőknek, akik a gazdasági győzelemhez vezető utakat keresik? (A győzelem számukra néha egyszerű túlélést, de gyakran diadalmas expanziót jelent.)

Mindenekelőtt filozófiát s magatartás-modellt.

Valamely vállalat stratégiájának akkor vannak győzelmi esélyei, ha betartják a kidolgozott alapelveket, normákat, játékszabályokat. Nem mindig a nagyok győznek: gyakran azok diadalmaskodnak, akik meg tudják szervezni győzelmüket. Nagy, nemzetközi méretű vállalatokat emlegetnek, amelyek a legkülönbözőbb tevékenységi ágakban kis vállalatoktól szenvedtek vereséget. Egy ilyen kis vállalat, a *Texas Instrument* neve — fogalom. Ez gyártott először integrált mágneses áramköröket, s ezzel a konkurrenciá-harc nagy győztesévé vált; forgalma, amely 1948-

ban alig négymillió dollár, 1966-ban eléri az 580 milliót, s az 1974-es előirányzat már 2,5 milliárdra rúg; tizennyolc esztendőn át 35%-os volt az átlagos évi növekedés.

Gélinier szerint a piaci versenyben csak az alábbi alapelvekre építő győzelmi stratégiával lehet győzni:

1. Konkurencia-harcba csak az induljon, aki kidolgozta győzelme tervét.
2. A stratégia legyen offenzív, sőt, agresszív.
3. A stratégiának szelektívnak kell lennie: a konkurencia-harc területét a legjobb esélynek megfelelően kell megválogatni.
4. A győzelmi terv átalakítandó, valahányszor az akció kibontakozása módosításokat igényel.
5. Minden áldozatot meghozni a győzelemért! A kis problémákat a nagyoknak, a taktikát a stratégiának kell alárendelni.

Ez az optimista, offenzív, sőt, agresszív, lelkesítő filozófia sok résztvevőnek tetszett. De kevesen tartották elégségesnek. Nem bölcsekedni, hanem végül is a cselekvés útjait, módszereit felkutatni gyűltek egybe.

S valóban, mihelyt túljutottunk a bevezetés szakaszán, erre irányult az ülészak munkája.

A kérdések feltárásának sorrendjét szintén a cselekvés szigorú logikája határozza meg.

A versenybe lépő vállalat mindenekeelőtt versenytársaihoz viszonyítva önmagát, mérje fel saját helyzetét, vagyis: állapítsa meg öndiagnózisát. A közmegeállapítás eszközei nagyon változatosak. De van néhány gyors módszer, amely mind piaci, mind belső, vállalati viszonylatban igen operatívnak bizonyul. (Egyébként a szemináriumok technikáját úgy dolgozták ki, hogy minden módszer bemutatása után a résztvevők véleményt nyilváníthatnak hatékonyságáról, alkalmazhatóságáról.)

Valamely vállalat helyzete gyors diagnosztizálásának egyik módszere az ún. *konkurrenciális kritikus tömeg* ismérvére épít. Mit értenek a „kritikus tömegben”? A forgalom azon — a legerősebb vetélytárs forgalmához vagy a piac összforgalmához mért — arányát, amelynek föltétlenül el kell érnie egy bizonyos szintet ahhoz, hogy az érdekelt vállalatnak győzelmi esélyei legyenek. Például: legyen a forgalom legalább 25—30%-a a legerősebb konkurens vállalat forgalmának, vagy legalább 8—10%-a a szóban forgó árucikk piaca összforgalmának. E konkurrenciális kritikus tömegben alul a vállalatot vereség fenyegeti. Választhat: vagy néhány esztendőn belül önállóan eléri a kritikus tömeget, vagy pedig egyesül más vállalattal, hogy együtt elérhessék a kritikus tömeget. A kritikus tömegről lefolyt vitából kiderült, hogy bizony egyetlen ott képviselt vállalat sem elemezte helyzetét ebből a szempontból. A szünetekben sokan számígtatták, hogy is állnak e téren. Nyugodtan állíthatom, hogy a számígtatások eredményei nagymértékben befolyásolták a résztvevők hangulatát, de még étvágyát is.

A konkurrenciális kritikus tömeg kérdéseinek megvitatása azonban igazából érdekfeszítővé akkor vált, amikor „beszállt” G. Haïk, a CEGOS export-osztályának igazgatója. Ő hívta fel a figyelmet arra, hogy immár túlhaladott a kritikus tömeget a nemzeti piac kereteire kalkulálni. A körülmények megkövetelik a nemzetközi nagyságrendű kritikus tömeg elérését. A nemzetközi cégek versenyével kiváltképpen július elsejétől kell számolni, hiszen a Közös Piac országai egymás viszonylatában ettől az időponttól kezdődően felszámolják a vámkorlátozásokat. A konkurrenciális kritikus tömeg ezen új távlatai nagyon meggondolkoztatják még a legderűsebb résztvevőket is.

A piaci verseny diagnosztikai módszerei mellett a vállalatok belső helyzetét

felmérő diagnosztikát is kidolgozták. Ilyen például: a rövid lejáratú kölcsönök és a vállalat forgalmának viszonya. A pénzügyi kérdések újszerű felvetése ismét csak felkavarja a kedélyeket, ráncba szaladnak a homlokok, vagy derülnek az arcok, aszerint, kinek mit ígérnek az azonnal, de diszkrétan megejtett gyors számítgatások.

A diagnosztikai módszereket beavatkozási módszerek követik, az elemzés és cselekvés módszerei, amelyek a vállalat minden tevékenységi ágára kiterjednek ugyan, de legszigorúbban a központi kérdésre, a kifizetődő versenyképességre összpontosulnak. Módszereket ismertetnek, amelyek lehetővé teszik a termékek versenyképes időszakainak, a termelési költségeknek a felbecsülését.

S így lassanként kialakul az összkép. A versenyképességnek minden egyes termékre építenie kell, szem előtt tartása már a termékek gigondolásakor elengedhetetlen. A vállalatok termelése korszerű szervezésének módszerei alapján oly módon igyekeznek megszabni a technológiai folyamatokat, hogy ezek a termék előre megszabott minőségeit, ismérveit biztosítsák, s ne fordítva: a termék ne legyen csupán egy technológiai rutin eredménye. „A technológiai folyamat alkalmazása a termékhez”: íme, a termék versenyképességének egyik lényeges követelménye. A termékek versenyképessége felbecsülésével kapcsolatban kidolgozták a versenyképesség szakosítását, s a következő öt fázist különböztették meg:

Zérus szakasz: tervbe veszik a termék előállítását, kidolgozzák a gyártás módjait. A rentabilitás és a bevételek szempontjából ez negatív szakasz, mivel ki-zárólag kiadásokkal jár.

I. szakasz: a termék piacra dobása. A költségek rendkívül nagyok, mert a termék termelési fázisba kerül, s a piacon még reklamírozni kell. A bevételek a kiadások alatt maradnak, még ha a termék általában rentábilis is.

II. szakasz: a fejlődés szakasza. Maximális beruházások a maximális termelés biztosításért. A bevételek és a kiadások kiegyensúlyozódnak, a rentabilitás még alacsony.

III. szakasz: az érettség szakasza. A beruházások befejeződtek. A terméket a piacon ismerik. A bevételek maximálisak, a kiadások minimálisak, a rentabilitás maximális. Ebben a szakaszban következik be minden kiadás és befektetés kompenzálása, a termék teljes rentabilitásának a biztosítása.

IV. szakasz: a hanyatlás szakasza. A termelést még folytatni lehet, ha elég rentábilis, de íe is lehet mondani róla, ha már nem ígér semmi jót. Idejében elő-készített új termék kerül előtérbe.

A termék „élet-szakaszainak“ az üzemi gazdálkodásban játszott szerepére építő módszer gyakorlatilag lehetővé teszi a magas szakképesítésű munkaerő hatékonyabb, a „távlati távlatoknak“ megfelelő felhasználását.

Példát is idéztek. A példában szereplő „A“ és „B“ vállalat profilja azonos. Mindkettő száz-száz magas szakképesítésű egyént foglalkoztat. Felhasználásuk mi-kéntjét a következő táblázatok szemléltetik:

„A“ vállalat

A magas szakképesítésű munkaerők minősítése	A termék szakaszai					Összesen
	0	I	II	III	IV	
Kitűnők	1	2	4	3	—	10
Nagyon jók	4	4	5	5	2	20
Jók	6	8	12	10	4	40
Elégségesre osztályozottak	6	6	8	6	4	30
	17	20	29	24	10	100

„B“ vállalat

A magas szakképesítésű munkaerők minősítése	A termék szakaszai					
	0	3	2	2	—	10
Kitűnők	3	8	4	2	—	20
Nagyon jók	6	6	14	8	8	40
Jók	4	2	6	10	10	30
Elégségesre osztályozottak	2	19	26	22	18	100
	15	I	II	III	IV	Összesen

„A“ vállalat a 0 és I szakaszban 37 szakembert használ fel; a „B“ csak 34-et. Úgy tűnik tehát, hogy „A“ vállalat jobban törődik a jövőjével, mint „B“. A figyelmesebb elemzés során azonban kiderülnek a következők: a két kezdeti szakaszban „A“ vállalat a harminc „kitűnőnek“ és „nagyon jónak“ minősített szakemberből 11-et foglalkoztat (vagyis a szóban forgó kategóriák egyharmadát); a „B“ vállalat viszont ugyanezekből a kategóriákból húszat (vagyis kétharmadot) hasznosít ezekben a szakaszokban. Az „A“ vállalat a 0 és I. szakaszban összesen 37 szakembert hasznosít, s ebből mindössze 11 tartozik a legjobban minősítettek közé; a „B“ vállalat e két szakaszban csak 34 szakembert dolgoztat, de ebből 20 legjobban osztályozott. Az „A“ vállalat *menyiségi* orientációjú a jövőjét biztosítani hivatott termékek tekintetében; a „B“ vállalat orientációja *minőségi*; figyelembe vette, hogy a kezdeti fázisok azok, amelyekre az alkotási követelmények a jellemzőbbek. Nyilvánvaló, hogy távlatilag a „B“ vállalat túltesz az „A“ vállalatot, mert jobban hasznosítja magas képesítésű munkaerőit.

Egy termék életkorának figyelmes elemzése minden szakaszban lehetővé tesz megfelelő intézkedéseket. Az intézkedések igen változatosak lehetnek. Javításokkal „megfiatalíthatják“ a terméket; a termékről való lemondáshoz vezethetnek; esetleg meggyorsíthatják a termék fejlődési folyamatát.

A termékkel kapcsolatos beavatkozások legfontosabbja a termelési költségek csökkentésére irányul.

A legnagyobb figyelmet a termelési költségek csökkentésének ama módszerére fordították, amelyet „értékelemzés“ elnevezéssel prezentált a kérdés szaktekintélye, G. Gouze (a CEGOS Kutatás és Fejlesztés Igazgatóságának helyettes vezetője). A közölt adatok szerint a módszer alkalmazása — bizonyos fokú gyártási komplexitást igénylő — termékek esetében 15—25%-os költségsökkentésre vezethet, de esetenként még ennél is jobb eredmények mutatkoztak. A módszer már csak azért is figyelemre méltó, mert alkalmazása előtt elkészítik alkalmazása költségvetését: a művelet rentabilitását általában 1000 (ezer!) százalékra becsülik. E módszer nem műszaki, hanem funkcionális jellegű, vagyis szakértői *magának a módszernek* a specialistái, ők tehát a metódust mindenfajta termékre alkalmazhatják, az ipárgától függetlenül. Az előadás hatásos volt. Úgy vélem, a hallgatóságból többen megkísérlik kivívni ilyen specialisták kiképzését, és sokan fordulnak majd tervező vállalatokhoz e módszer alkalmazásáért.

Az ülésszak gyakorlati problémái két csoportba sorolhatók. Az elsőben olyan üzemek eseteiről volt szó, amelyek nehéz helyzetekben jó stratégiával győzedelmeskedtek. A résztvevőknek kiosztott dokumentáció egy-egy vállalat helyzetét tárta fel a kritikus időszakban. A dokumentáció alapján mindenki elemezte a helyzetet, megoldási javaslatokat terjesztett elő. A következő szakaszban közölték a résztvevőkkel a leghelyesebbnek ítélt megoldást és várható eredményeit. Végül pedig egy

kritikai megbeszélésen egybevetették a vállalat valóságosan, gyakorlatilag megtett intézkedéseit az értekezleten kidolgozott legjobb módozatokkal. A második csoportban a résztvevők beszámoltak az általuk vezetett vállalatok bizonyos problémáiról és megvitaták teendőiket. A döntés joga természetesen a problémát előterjesztő vállalatot illeti meg.

Kezdetben igazán jól szórakoztunk a gyakorlati kérdések megvitatásakor is. Ám egy adott pillanatban az értekezlet vezetője elmesélt egy anekdotát, ami bizony komolyra, sőt majdnem komorra fordította a hangulatot. Az anekdota ugyanis a valóságban megtörtént esettel példázott: az Egyesült Államokban az a szokás, hogy egy vállalat képzelt helyzetének megoldására irányuló „megoldás-versenyeken” mérik össze tudásukat közgazdász-csoportok. Egyszer egy ilyen verseny alkalmával három csapat mérkőzött egy modell megoldásában. Két csoport menedzser-tanácsosokból állt, a harmadikat egy nagy vállalat elnök-igazgatója vezette. Mind-egyik csoport megoldási javaslatait elektronikus számítógépekkel ellenőriztették: a számítógépek kimutatták, hova vezethet a javaslat gyakorlati alkalmazása. A „játék” végeztével kiderült, hogy az elnök-igazgató csoportja csödbe juttatta a modellt, amelyet a másik két csoport megoldásai életben tartottak volna. A megoldások kritikai értékelése alkalmával az elnök-igazgató azt hangoztatta, hogy mégis az ő megoldásai a jók, de irreális volt a modell, s ezért torz eredmény született.

Mindenki nyájasan hallgatta az anekdotát. De mindenkit váratlanul ért a poén: „Az érdekes az, uraim, hogy két esztendő múlva az illető elnök-igazgató vállalata pontosan úgy bukott meg, mint a játék modellje.”

Számos tanulság adódott. Egyet kiemelnék: a versenyképesség kérdése igenis tanulmányozható, kitanulható, gyakorlatilag alkalmazható. Mindehhez érdeklődés, kitartás, alkotó készség, újítási hajlam szükséges.

Négy nap elteltével, egy január végi estén 10—12 gépkocsi hagyta el a Les Pléiades szálló parkolóhelyét. A kicsiny, de nevezetes Barbizon csendes utcáit motorzaj verte fel. A menedzserek vállalataikhoz siettek.

A jövő titka, vajon sikerült-e elsajátítaniok a győzedelmes vetélkedés bonyolult stratégiáját.

A vállalati vezetőkkel tartott szeminárium tanulságai napjaink kapitalista konkurrenciaharcának jelenségeit és tendenciáit tükrözik. A nemzetközi szinten folyó konkurrenciaharc elesedése és kiterjeszkedése az akciók módszereinek kidolgozását eredményezte. Egyes szakemberek véleménye szerint e módszerek arra irányulnak, hogy a versengést a hadtudomány szabályai alapján működő stratégiává változtassák.

Kétségtelen, hogy a konkurrenciaharc fejlődésének e vonatkozását a marxista gazdasági kutatásoknak kritikailag kell elemezniök, hogy meghatározhassák jellegét és korlátait.

S még egy gyakorlati tanulság: a kapitalista piacokkal kapcsolatot tartó gazdasági szerveink feladata a versengés módszereinek megismerése, hogy e fegyverzet birtokában nagyobb hatékonysággal vehessenek részt e piacokon.

Mircea Oprişan