



# A GENERÁCIÓVÁLTÁS NEHÉZSÉGEI

## EGY KÉPZELT ÚJRAHASZNOSÍTÓ VÁLLALKOZÁSNÁL

*Hogyan működhetnek együtt a tapasztalt „öregék” és a lendületes „újoncok”? Mikor kell az alapítónak átadnia a stafétabotot? Vajon hogyan lehet ezt jól csinálni?*

SZERZŐ: DR. VITÁNYI MÁRTON | INTER-METAL RECYCLING KFT.

**A** hazai újrahasznosító cégek jelentős hányada családi vállalkozás, amelynek alapítói a rendszerváltozás után az állami hulladékkezelő vállalatok (MÉH, KAV) megszűnésével párhuzamosan hozták létre cégeiket. Megerősödésükben a megnyíló határok, az európai szabadkereskedelmi övezethez való csatlakozás és általában a 90-es, majd a kétezres évek világgazdasági konjunktúrája játszott meghatározó szerepet. Olyan hulladékfajtáknak is értéke lett, amelyeket a rendszerváltozás

előtt inkább csak mozgalmi jelleggel gyűjtöttek. A cégalapítók nagy lendülettel vetették bele magukat a munkába, komoly perspektívát láttak egy gyakorlatilag új és nyereséges iparág megteremtésében, és joggal gondolták, hogy a recyclingipar a környezetvédelem fontos bázisaként, a fenntartható fejlődés zálogaként fényes jövő előtt áll. Jelentős hiteleket vettek fel, telephelyeket építettek, hulladékfeldolgozó gépeket telepítettek, komoly szakmai és érdekképviselői szervezeteket hoztak létre az egyre szerteágazóbb feladatok ellátására.

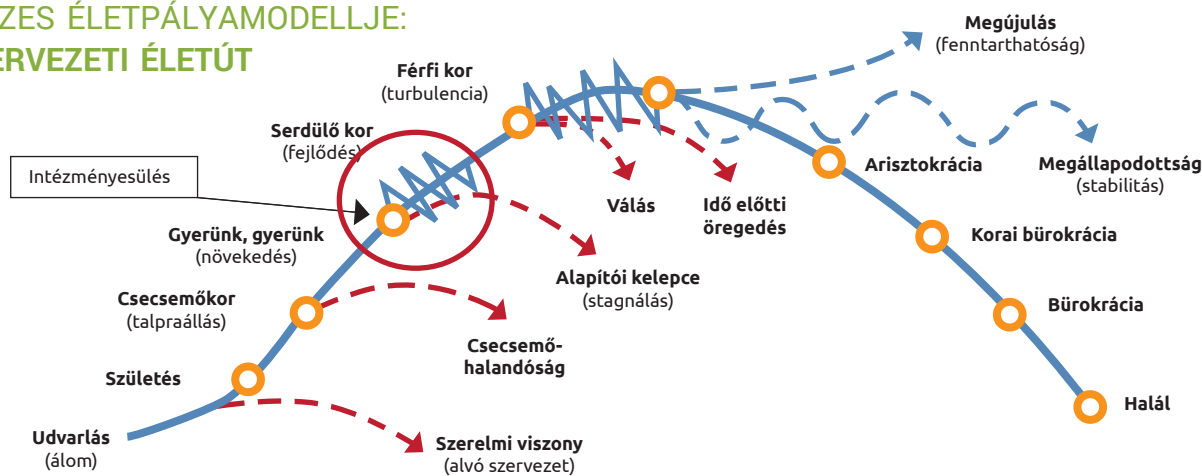
Az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal létrejött egy teljesen új jogszabályi környezet, amely szabályozási dömpinget zúdított a hulladékgazdálkodási szektorra. A cégalapítók egyre többször kapták fel értetlenül a fejüket, mert már nem volt elég jó üzletet kötni, hanem bankokkal kellett tárgyalni, egyre részletesebb pénzügyi terveket kellett készíteni, emellett újabb és újabb környezetvédelmi, hulladékgazdálkodási jogszabályoknak kellett megfelelni. Az egyre duzzadó, növekedő szervezet pedig addig ismeretlen belső konfliktusokat szült.

A vállalatok életciklusait behatóan vizsgáló amerikai szerző, dr. Ichak Kalderon Adizes a szervezetek életútját az ábra szerint írja le, az emberi élet színimájaként a születéstől a halálig. Hazai körülményekre lefordítva: a rendszerváltozás után az életképes cégek az alapítói lendülettel hamar a növekedés fázisában és a „gyerünk, gyerünk” szakaszban találták

már nem is az ő cége, inkább csinál valami egészen mást. Majd az utódja – aki sokszor a gyermeke – boldogul vele, ez a világ már neki való.

És akkor egyszerre összeomlik minden, beüt a 2008-as gazdasági világválság, a hulladékok ára leesik, a veszteségek finanszírozása minden tartalékot felemészt. Ebben a helyzetben nem lehet elhagyni a céget, ismét magához ragadja a főnök a kormánykereket. De a hajó már nem akar úgy fordulni, engedelmeskedni, mint régen. Egyre többet vitatkozik a gazdasági vezetővel vagy azokkal az új menedzserekkel, akik nem értik a cég lelkét és értékeit. Embereket akarnak elküldeni racionalizálás címén, olyan régi harcostársakat, akikkel együtt kezdte a szakmát. Azt hallja, hogy „eljárt felettük az idő”. A régiek pedig mennek az alapítóhoz a sérelmeikkel: „Mit művel ez, aki még nem is élt, amikor én már minősítettem a hulladékokat?” Az utód csak kapkodja a fejét, lojalitása

## ADIZES ÉLETPÁLYAMODELLJE: SZERVEZETI ÉLETÚT



Forrás: Adizes [1992]

magukat. Nem voltak letisztult feladat- és hatáskörök, a működés nem feladatok, hanem emberek köré szerveződött, de a káoszban a cég mégis haladt előre, és az alapító joggal veregette meg a saját vállát, mondván: „Igen, erre születtem, így kell ezt csinálni.” Aztán egyre dagadt a kis gömböc, jöttek az új feladatok, beruházások, jogszabályok, új emberek, a termelés kibővült, a kereskedelem szélesedett, a pénzügyi adminisztráció külön osztály feladata lett. Ha a modellt nézzük, minden növekedő cégnek kikerülhetetlenül szembe kell néznie az intézményesülés nehézségeivel. Az alapító ekkor kezdi idegennek érezni magát a cégében. Már nem tudja pontosan, hogy ki mit csinál, és egyre jobban nyomasztja a mérhetetlen adminisztráció. Ő abban nőtt fel, hogy hulladékot vett, eladott, most meg tele van a cég olyan emberekkel, akik még a minőségeket sem ismerik. Néha elgondolkodik, hogy ez

az alapítóhoz húz, de eszével igazat ad a menedzsernek is. Az alapító kelepcebén toporog. Eddig minden olyan jól ment – gondolja –, az utódja átvette volna néhány éven belül az egészet. Ezt így nem hagyhatja rá a farkasok között.

Ha a gazdasági helyzet nem javul, még sokáig nyüglődik együtt az alapító, az utód, az új és új menedzserek és a régi harcosok. Mindenki jót akar, mégsem értik egymás szavát. Mindeközben rengeteg értékes energia vész el.

Azt hiszem, ez a pillanat nem egyedi, viszont gyakran sorsdöntő a cégek életében. Sikerül-e kompromisszumokkal, válságkezeléssel, saját stratégiával kirángatni magukat a gödörből, vagy a gazdasági környezet talán átlendíti őket a nehézségeken. Eljuthat-e a cég végül a férfikorba? Nincs két ugyanolyan történet, nincs tökéletes recept, de lehetnek közös tanulságok.