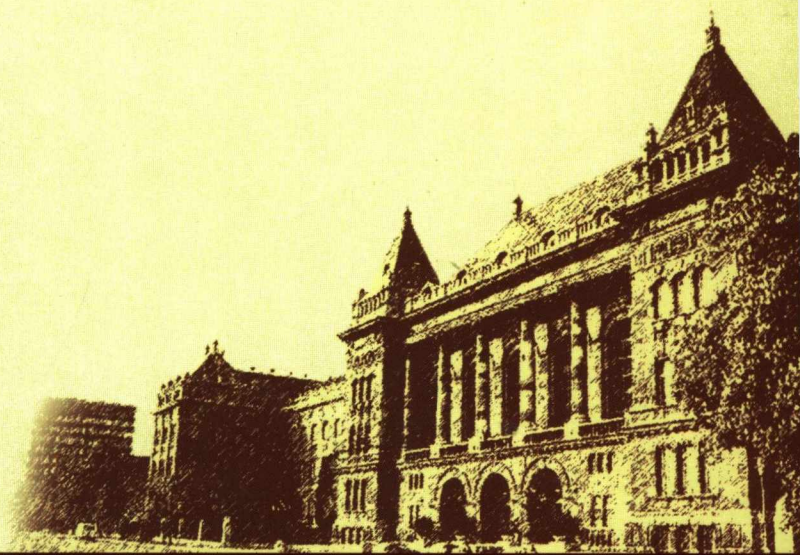


*Az iskolateremtő
Ladó László professzor*





Gerard 'Geri' ...

*Az iskolateremtő
Ladó László professzor*

Emlékezések

*Pontus Kft.
Budapest, 2008*

*Szerkesztette: Erdősi Gyula és Kádár Katalin
Kiadja a Pontus Kft.*

*Elérhetőség: www.iskolateremto.hu
m. telefonszám: 06-30-9511598*

*Szedés: Print-Tech Kft.
A borítót tervezte: Vinczek László
ISBN 978-963-06-6094-5*

Előszó

2007 novemberében a kelenföldi Szent Gellért-kápolnában vettünk végső búcsút mesterünkől, Ladó László professzortól. A nagy bánatban egyetlen vigaszunk az volt, hogy nem mindenkinek adatik meg olyan személyiséget ismerni, vele együtt dolgozni, tőle tanulni, mint amilyen a professzor úr volt, aki tudásával, humánus viselkedésével, az együtt eltöltött idő minden mozzanatával meghatározó jelentőségű volt életünkben.

A temetés után mindenki hazasietett. Néhány nap után az a gondolat foglalkoztatott, hogy Ladó professzor úr életművét könyv formájában kellene megörökíteni, hogy a jövő nemzedékének követendő példaként közreadjuk. A könyvnek A Don-kanyartól a katedráig címet lehetne adni. De ki tudná megírni a könyvet? Ki van az életút részleteinek birtokában? Megannyi kérdés maradt bennem megválaszolatlanul, ezért lemondtam az elképzelésem megvalósításáról.

Teltek-múltak a hónapok, éreztem, a Ladó professzorral töltött idő mélyebb nyomokat hagyott bennem, mint gondoltam, sokszor egészen jelentéktelen dolgokban is úgy cselekszem, mintha itt lenne mellettem. Továbbra is kételyek győrttek, vajon érdekelni fogja-e az embereket a könyv, hiszen a tudósok ismeretsége nem olyan széles körű, mint a művészeké. Munkájukat csak a szűkebb szakmai közönség ismeri. A megemlékezés problémája azonban nem hagyott nyugodni. Törtem a fejem, milyen formában lehetne megvalósítani. Megfogalmaztam a tervezett könyv szinopszisát. Mindenki, aki szerette és tisztelte őt, emlékezzen meg a professzor úrról. A szóban forgó könyvet a „három tenorról”, Ladó Lászlóról, Susánszky Jánosról és Szabó Lászlóról megemlékezéseket írva képzeltem el megvalósítani. A három barátról, akik vándorszínészekként járták az országot, hogy hirdessék az új szervezéstudományi gondolatokat. Sajnos, erről a tervről le kellett mondanom.

Arra a következtetésre jutottam, hogy Ladó László egész élete feldolgozhatatlan, legegyszerűbb életének arról a periódusáról írni, amikor professzor volt, hiszen ennek a korszaknak jelentősebb mozzanatait együtt éltük át. Egy személy nehezen tudná áttekinteni teljes életművét, de mi, a tanítványai és munkatársai együtt már megkísérélhetjük.

A közreadott megemlékezések közös életünkről szólnak, amit Ladó László professzor tanításával, iskolateremtő egyéniségével és nem utolsósorban példamutató életével sokoldalúan befolyásolt, meghatározott. Emléke előtt tisztelgünk és megfogadjuk, akik tanítványainak valljuk magunkat, hogy azt a zászlót, amit kezünkbe adott, mindig egyenesen tartjuk és továbbvisszük.

A könyv felépítése tükrözi a szerzők szándékát: az Előszó a könyv célját fogalmazza meg, a Bevezetés Ladó László emberi hagyatékát foglalja össze. Ezt követi a professzor úr rövid életútjának, majd a magyar szervezéstudományban betöltött szerepének a bemutatása. A könyv lényegét a barátok, a tisztelők, a távolabbi és közelebbi munkatársak, továbbá a számára annyira fontos tanítványok megemlékezései adják. Az iskolateremtő Ladó László professzor című könyvhöz CD-melléklet is készült, amely tartalmazza az emlékezők életútját, munkásságát.

A könyvvel, annak célkitűzésével, koncepciójával és felépítésével könyvsorozatot szeretnénk útjára indítani Iskolateremtők címmel. A sorozat következő könyvei reményeink szerint azokról a karizmatikus személyiségekről szólnának, akik kutató-, oktató- és főként nevelőmunkájukkal szakemberek generációit adták az országnak. Ma nincs fontosabb ennél!

A könyv összeállításához nagy segítséget nyújtottak azok a barátok, munkatársak és tanítványok, akik az első hívó szóra jelentkeztek és lelkes, odaadó munkával írták meg emlékeiket Ladó professzorral kapcsolatos élményeikről, és arról is, hogy a tanultakat milyen módon, milyen továbbfejlesztő munkával, sikerrel hasznosították életük során.

Fontos volt, hogy a megemlékezés gondolatát szinte megszületésének pillanatában támogatta dr. Barakonyi Károly, dr. Gaál Zoltán, dr. Herczeg János, dr. Kindler József, dr. Menyhárt József és dr. Pompéry Béla. Elsőként írták meg emlékezéseiket.

Nem kevésbé támogattak munkatársaim, dr. Farkas András és dr. Nahlik Gábor. Köszönöm, hogy megerősítettek abban, jó úton járok, amikor Ladó professzor úr emlékének megőrzését emlékkönyv formájában szorgalmazom. Nélkülük nem lett volna könyv. Sajnáljuk, hogy betegségük miatt nem tudtak emlékezést írni dr. Horváth Mátyás és dr. Marosi Miklós professzorok. Mindketten jó barátai és professzortársai voltak Ladó professzornak, jobbulást kívánunk nekik.

Nagy számban csatlakoztak a tanár urak táborához a Ladó professzor számára annyira kedves tanítványok. Fentről látja, és nagyon örül ennek.

Köszönöm Fonyó Istvánnénak, a BME OMIKK igazgatójának, hogy lehetővé tette, hogy több mint harminc év távlatából a tanítványok névsorát megkaphassam. Köszönöm Balogh Attila és Hovanyecz András aktív részvételét a tanítványok keresésében és az emlékezők kéziratainak géprevitelében.

Köszönöm továbbá a szervezésben segítő kollégák, jelesül dr. Kapitány András, Csatlósné Nagy Marianna, Práger Péter, dr. Sugár Karolina és Weibl Zoltán mun-

káját. Jelentősen hozzájárult a megemlékezés teljesebbé tételéhez dr. Bálint Sándor, Fodor Árpád, dr. Makádi András, dr. Zámori Zoltán és főként az ötletgazda, Dobozi Andrea, melynek eredménye a multimédiás CD.

Köszönet az elképzelések megvalósítóinak, Extrede Sándornak, Vinczek Lászlónak, Rosta Józsefnek és munkatársainak: Horrin Castanedo Edina Juditnak, Bors Katalinnak, Némethné Budai Tímeának és Tóthné Takács Beatrixnak.

Külön köszönetet szeretnék mondani Osztrovszky Emesének, aki munkámat kreatív ötleteivel és hasznos tanácsaival segítette.

Köszönöm dr. Kádár Katalinnak, hogy a nehéz feladatot elvállalta, amelyet még nehezebbé tett az a körülmény, hogy Ladó professzor úr minőségi munkáját kollégaként jól ismerte. Így az érzelmek oldaláról is különleges kihívásként megélve végezte munkáját, messze túl a könyvszerkesztés mindennapos profizmust igénylő tevékenységén. Ő és munkatársai: Lévai Katalin és Harkai Gyula munkája nagymértékben hozzájárult a könyv példaértékéhez.

Végül, de nem utolsósorban köszönöm dr. Ladó Máriának az alapos és körültekintő lektori tevékenységét.

Erdősi Gyula

Bevezetés

Ladó László professzor úr emberi hagyatéka

„Dunántúlon van a Jeli Arborétum, amit gróf Ambrózy-Migazzi István 1922-ben kezdett kialakítani. Tavasszal érdemes ezt az arborétumot meglátogatni, hogy a rododendronok virágzásában, a színekben és az illatokban gyönyörködhesünk. A hely kiválasztásában Ambrózy Malonyán szerzett tapasztalataira támaszkodott. Figyelembe vette a talajszerkezeten kívül a szubalpin és a mediterrán hatás együttes jelenlétét, amely esetenként az örökzöld lomblevelűek túlélésének záloga. A telepítéshez bőséges növényanyaggal rendelkezett. A párás, szűrt napfényű környezet kialakításához több tucat fenyőfélélt, tuját, tiszafát, babérmeggyet, bukszusokat, madárbirsek és borbolyafélék tömegét ültette el. A sétautakat páfrányokkal, nárciszokkal, liliomokkal szegélyezte. A kialakult mikroklima már alkalmas volt a rododendronok telepítésére.” (Jeli Arborétum honlapja)

Ladó professzor úr is a tudósok gondosságával járt el tudományos munkássága helyszínének kiválasztásakor, „feltárta a talajt”, megállapította minőségét, felfedezte a legjobb terepet, a Műgyetemet, és sok-sok „fenyőt” ültetett el. Ma már fenyőerdő zöldell az ország minden nagy egyetemén, Budapesten több helyen, de Miskolcon, Pécsen, Sopronban, Veszprémben is, és sorolhatnám tovább.

A szervezéstudomány jeles képviselői, a munkatársak és tanítványok visszaemlékezéseiből a professzor úr munkássága mellett kibontakozik emberi magatartása is. Tanítványai, kollégái, az általa nevelt „fenyőfák” közül sokan, ha nem is az égis, de magasra nőttek, helyenként pozícióikban meghaladták őt. Nem lehet nagyobb elismerés a mesternek, mint hogy túlszárnyalják tanítványai.

Terveinek megvalósításához nagy utat kellett bejárnia. Előbb az egész országot kellett meghódítania, felkeresni és megismerni a vállalatokat, feltárni a megoldásra váró problémáikat. Ugyanakkor nem tévedt el a minisztériumok útvesztőiben sem. Akadémiai doktori fokozattal vértette fel magát, hogy utána megvalósítsa élete nagy álmát: a nappali szakos szervezőmérnök-képzés megszervezését a Műgyetemen. Ebben hitt, tudta, hogy az országnak nagyon sok képzett szakemberre lesz szüksége. A Termelési rendszer szakon végzett gépészmérnökök hiánypótló szerepet tölthetnek be.

Róla elmondható, amit József Attila írt: „Én egész népemet fogom, nem közepeiskolás fokon tanítani”.

Kitűnő tanár volt, kontaktust keresett és mindig talált hallgatóságával, a passzív résztvevőket aktivizálta azzal, hogy rendre bevonta őket a tananyag feldolgozásába.

Csendes, szerény ember volt, tisztelte munkatársait és tanítványait. Megteremtette saját lelki békéjét, ugyanakkor fontosnak tartotta, hogy beosztottjai is kiegyensúlyozottak legyenek. Mindenkit személyre szabottan motivált. Mindig tudta és szem előtt tartotta, hogy az adott „csikó” melyik „gyeplőtartásnál” teljesít jól. Ha a motivációba hiba csúszott, azonnal javította.

Közelről figyelhettem „hadmozdulatait”, s most veszem a bátorságot, hogy a napi szervezési munkájában alkalmazott módszereit összefoglaltam. Ezeket a mesterfogásokat igyekeztünk elsajátítani, és hosszú idő elteltével is tudjuk, hogy mit alkalmazunk jól vagy rosszul ezek közül. Vallotta és jellemezték őt az alábbi gondolatok:

- A vezetés nem csak az eredményes és hatékony együttműködés, hanem a kompromisszumkeresés művészete is, az akaratérvényesítés különféle lehetőségeivel ötvözve. Hogy mit választunk, ahhoz alaposan kell a helyzetet ismerni, elemezni.
- A célélérés nem megy körültekintő tervezés nélkül. Mindig szcenáriókban gondolkodott, s gondolatban lejátszotta a várható eseményeket. Döntései meghozatala előtt átgondolta a lehetséges változatokat. Számított a váratlan dolgok bekövetkezésére is. A döntések előkészítését nagyon fontosnak tartotta.
- Soha nem az íróasztalnak dolgozott, hanem mindig a piaci igényeket akarta kielégíteni. Ezt megkövetelte másoktól is. Jó érzékkel találta meg az eladható portékát. Ez a mi esetünkben elvek, módszerek és azok kombinációja volt.
- A valóság megismerése alapvető fontosságú volt életében. Szisztematikusan kereste a munkapadok melletti alapvető igazságot, módszereket dolgozott ki hatékonyabbá tételére, mást, ha újat akart létrehozni és megint mást, ha a meglévőt akarta változtatni, alakítani.
- Ambicionálta a közös gondolkodást, a részvétel elvének érvényesítését, mások problémáinak gondos megismerését az empátia módszeres felhasználásával. Másokra is figyelt, nem a maga gondolatait erőltette másokra. Tudatosan beépítette elképzeléseibe mások törekvéseit, alapozott és főként hivatkozott rájuk, menedzselve kitalálóit.
- Nem volt magányos kutató. Munkájában felhasználta a szervezéstudományt és -gyakorlat legújabb eredményeit. Vallotta, hogy a szervezés az együttműködés tudománya, a szakemberek közötti, tervezett kooperáció.
- Fogékony volt az újra, de ugyanakkor híres volt realitásérzékéről. Szinte ösztönösen megérezte, melyik ötlet kecsegtet sikerrel. Permanens innováció volt az egész élete, amely a fönixmadár állhatatosságával párosult, ez volt sikereinek egyik záloga.

Ladó professzor úr nagy álmának megvalósítása húsz évet vett igénybe. Csapatban dolgozott. Csapatkapitányként munkatársait képezte, nevelte. Szerette a fiatalokat, ahogy öregedett, egyre inkább. Bevonta őket ötleteibe, figyelemmel kísérte törekvéseiket. Segítette munkájukat és szívesen menedzselte azokat, akikben fantáziát látott. Nem szeretett jósolni, de tudta, hogy az általa elültetett fák magasra fognak nőni. Nőttek is.

A könyvírást nem tekintette munkának, hobbija volt. Minden szabad idejét ennek szentelte, több tucat könyvet és kétszáznál is több publikációt írt. Alapműveire nagyon sokan hivatkoznak ma is.

Mielőtt nekikezdem volna tervem megvalósításának, gondolatban feltettem neki a kérdést: a róla szóló könyvvel kiállhatunk-e a nyilvánosság elé? Szinte hallani véltem a választát: „Gyuszikám, mire jó ez az egész, minek a múltról merengeni, elmúlt, megváltoztathatatlan. Egyébként is rólam minek írni, a fiatalokat nem érdekli. A jövőt kell építeni, s nem a múlttal foglalkozni.”

Tudtuk róla, hogy szerény, zárkózott ember, szinte magányos. Nem ért volna meglepetésként a válasza, mégis kicsit elszomorodtam. A múlt kevésbé érdekelt, a jövő azonban annál inkább. De ha a visszaemlékezések a múlt idézése mellett a jövőre is irányulnak... Heuréka! S erre már nem is kellett engedélyt kérnem az égietől!

1968 óta 40 év telt el. Ha egy emberöltőt veszünk alapul, ez nem kis idő, de az ország és a világ fejlődése szempontjából nem sok. 1968-ban jelentős események történtek hazánkban. Részesei voltunk a korszakváltásnak, az új gazdasági mechanizmus indításának. 1968 új helyzetet teremtett, nem lehetett úgy élni, mint előtte! A magyar gazdaságban – a szocialista országok közül elsőként – megindult egy kísérlet, hogyan lehet a szocialista, állami tulajdonú gazdaságban a vállalatok versenyét létrehozni. A valódi verseny létrehozása újszerű gondolkodást igényelt. A piac, a ráfordítások, a nyereség, a profit, amelyek addig tiltott fogalmak voltak, bevonultak a közgondolkodásba.

Ebben a nagy feladatban, a vállalatvezetés szemléletének formálása területén Ladó professzor úr országos méretekben vezető szerepet töltött be. Voltak segítői, elsősorban Dózsa Lajos, Trethon Ferenc, Susánszky János, Szabó László, Kindler József, Deli László, Kocsis József, hogy csak a közvetlen munkatársait, barátait említsem. Megjelent a tanszéki hármas, Ladó László–Deli László–Kocsis József: A komplex iparvállalati tervezés módszertana című könyve, amely részben a megoldásokat tartalmazta, de főként a komplex tervezés bevezetését szorgalmazta. Az ország a szerzők előadásából is megismerte a rendszerszemléleten alapuló gazdaságossági, költség- és nyereségfedezeti

számításokat, a fedezeti pont meghatározásának és az erőforrások hatékony allokációjának szükségességét, a gyártmánykarakteristikákat, és ennek alapján az optimumkeresés módszereit – mindezzel felkészítve a vállalatokat versenyhelyzetük kezelésére.

Ebben az időben főszerepet kapott a szervezethez és a hatékonyság. A professzor úr a szervezési modellek megalkotásával világossá tette, hogy másképpen kell eljárni új szervezetek létrehozásakor, és másképpen a meglévő rendszerek fejlesztésekor. **A szervezésnek olyan tárháza jött létre, amely már alkalmas volt komplex problémák megoldására.** Kidolgozták a modellekhez illeszkedő, s azokat kiszolgáló résztechnikákat. Kialakultak azok a modern módszerek és eljárások is, amelyek a **fejlesztő-szervező teamek** munkáját segítették. A Ladó László vezette csapat nem győzött eleget tenni a vezetőképzők meghívásainak. Előadások, esettanulmányok és kerekasztal-megbeszélések voltak napirenden, szinte mindenhol az országban. Pezsgésben volt az egész társadalom.

Ma is hasonló a helyzet? Részben igen, hiszen az már világosan kiderült, nem lehet úgy élni, mint eddig. Eltérés abban van, hogy akkor volt közös összefogás, közös akarat, ami ma hiányzik. Ezt előbb vagy utóbb kikényszeríti a gazdaság, a társadalom. Vannak szervezési módszereink? Igen, vannak. A visszaemlékezők olyan tapasztalattal és tudással rendelkeznek, hogy bármikor bevetethők az ügy érdekében, hiszen a magyar szervezéselmélet és -módszertan iskolájában nőtték fel, és eddigi munkájuk során széles körű hazai és nemzetközi tapasztalatokat szereztek.

Létre kell jönnie egy csapatnak, amely a jó célok érdekében meg tudja mozgatni az országot. A professzor úr tanítványai, munkatársai közül néhányan az idén ünneplik pályakezdésük 25 éves jubileumát. Éppen annyi idősök, mint amennyi a professzor úr volt a szervezéstudományi iskolája megalapításakor. Ők lehetnek a Termelési rendszer szakos gépészmérnökök, a szervezőmérnökök több száz főből álló hadseregének kovásza, amely alkalmas arra, hogy összefogja, mozgassa a hazai szakemberek széles körét az előttünk álló nehéz feladatok megoldására. Közöttük van országgyűlési képviselő, miniszter, polgármester, egyetemi tanár, vállalati és intézeti igazgató és sok-sok, munkáját sikeresen végző szervezőmérnök.

Rövid életút

Ladó László **1919. szeptember 6-án** született Sopronban, elhunyt Budapesten **2007. október 27-én**. Okleveles közgazda, a közlekedéstudományok doktora, tanszékvezető egyetemi tanár. A cambridge-i International Who's Who in Education című kiadvány a szervezési és vállalati gazdaságtan tárgykörbe tartozó munkáit emeli ki, amelyek tudományos iskolát teremtettek.

Ladó László életútja során számos kihívással szembesült. Felnőtté válása a történelem egyik legnehezebb időszakára esett, hiszen a Ludovika Akadémia elvégezése, tisztté avatása után a II. világháború megpróbáltatása várt rá.

A 2. magyar hadsereg tisztjeként a frontra vezényelték. Rövid idő alatt bajtársaiért felelős férfi vált belőle. A legnehezebb helyzetekből való kijutás képességét és az ehhez szükséges fegyelmezettséget, tapasztalatot ezekben a vészterhes napokban szerezte meg. Az alig 23 éves fiatal ütegparancsnok bajtársaival együtt a doni katasztrófából valószínűleg főként azért menekült meg, mert tisztjeit felkészítette és katonáit egybetartotta. Kiadta a parancsot: „Ne menj soha egyedül, nem csak azért, hogy segíthessenek, hanem hogy te is segíthess másoknak!”

Munkatársai nem csak a szakmát, a tudományt, a szüntelen megújulás igényét és képességét, hanem a másik emberért vállalt felelősséget is tőle tanulták.

A háború után leszerelt. Új pályára indult, új területeket akart meghódítani. Elvégezte a Közgazdaságtudományi Egyetemet, 1948-ban doktorált. Majd a Pénzügyminisztérium munkatársa lett, ahol széles körű tapasztalatokat szerzett a hazai ipar helyzetéről.

Az **'50-es években** elsők között foglalkozott az anyagmozgatás témakörével. A belső szállítás fejlődésének jelentősége és szervezésének irányelvei címmel kandidátusi értekezését (1957) is e témában írta.

Később érdeklődésének homlokterébe az ügyvitelszervezés került. Megismerte, majd később egyre elmélyültebben tanulmányozta az adatfeldolgozás gépesítésének lehetőségeit. 1959-ben dr. Edelényi László és dr. Ladó László találománya mérőföldkö volt a magyar informatika történetében (amint arról Kovács Győző beszámolt a magyarországi Informatikai Múzeum létrehozása alkalmával). A Telefongyárban a mérnökök és matematikusok közreműködésével egy vegyes építésű, elektroncsöves és jelfogós ügyviteli gépet konstruáltak – EDLA (EDELényi–LADó).

A **'60-as évek közepéig** főként az adatfeldolgozó gépek és az információrendszerek iparvállalati alkalmazásának problémájával foglalkozott. Elsők

között mutatott rá, hogy a vállalatvezetői munkában – főként a tervezésben és a szervezésben – a számítógépek gyakorlati alkalmazása csakis rendszerszemléletben és komplex megközelítésben lehet eredményes. Megfogalmazta és népszerűsítette, hogy sikeres szervezési munka csak vegyes összetételű, alkotói teammunkában lehetséges.

Később az iparban szerzett tapasztalatainak felhasználásával részt vett az új gazdasági mechanizmus alkotó műhelymunkáiban, a reform előkészítésében.

1968. január elsején indult az új gazdasági mechanizmus, azaz megkezdődött a gazdaság irányításának és tervezésének átfogó reformja. A reform három területen hozott lényeges változást: a termelés és a beruházások terén csökkent a központi tervezés szerepe és nőtt a vállalati önállóság; liberalizálódtak az árak, vagyis a hatóságilag rögzített árak mellett egyes termékek árai a piaci keresletnek megfelelően alakulhattak; a központilag meghatározott bérrendszer helyét egy flexibilisebb, bizonyos korlátok között a vállalatok által meghatározott szabályozás váltotta fel. A megváltozott irányítás és tervezés új módszereket, új technikákat igényelt, s ez lehetőséget adott, hogy kibontakozzon Ladó László sokoldalú tehetsége, végtelen munkabírása, kitűnő előadói képessége. Az új gazdasági mechanizmus elveinek széles körű megismertetésében ugyanúgy részt vállalt, mint a reform egyes elemeinek részletesebb kidolgozásában. Ez a munka hamarosan országosan ismert szakemberré tette.

Az elkövetkező években fáradhatatlanul kutatta, fejlesztette és oktatta azokat a gazdasági és szervezési modelleket és az alkalmazás módszereit, amelyekkel segíthette az ország megújulását. Miközben ezeken az országos jelentőségű, mai szóhasználatlaltal élve, innovációkon dolgozott, arra is szakított időt és energiát, hogy befejezze többéves kutatómunkáját, s elkészítse akadémiai doktori értekezését, A folyamatok mozgatási elemei gépesítésének műszaki-gazdasági kihatásai címmel (1969).

A '60-as évek végén, az új gazdasági mechanizmus bevezetéséhez kapcsolódóan Szabó Lászlóval, Susánszky Jánossal hármásban vezetőképző előadásaikkal járták végig az országot. A továbbképző tanfolyamokra a KGM vezetése vezérigazgatókat iskolázott be. A „három tenor”, a három kitűnő előadó mondanivalójuk összehangolása útján hirdette „az új idők új dalait”. A hallgatók rendkívül tanulságos és izgalmas, a valóságos helyzeteket tükröző vitákban dolgozták fel a tananyagot. Ma már ez az oktatási módszer széles körben ismert és alkalmazott, azonban a hetvenes évek elején újítást jelentett.

Olyan sikeresek voltak a vezérigazgatói részvétellel megtartott tanfolyamok, konferenciák, hogy az itt megkezdett munka az adott vállalatokhoz kihelyezett

tanfolyamokon folytatódott. Ezeken már az igazgatók, főosztályvezetők sajátították el az új szemléletű problémakeresést, dolgozták ki javaslatukat saját gondoljaik megoldására. Gyakran a vállalatvezetés az adott feladat végrehajtására Ladó professzor vezetése mellett tanszéki csapatokat bízott meg. Ilyen munkák folytak az évek során több nagyvállalatnál, szinte az egész ipart reprezentálva.

Talán túlzás nélkül állíthatjuk, hogy Ladó László másfél évtizeden át nem csupán állandó, hanem igen népszerű előadója volt a legismertebb vezető-továbbképző iskoláknak (Borsodi Iskola, Kohó- és Gépipari Minisztérium, Nehézipari Minisztérium, Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium, Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium, Közlekedés- és Postaügyi Minisztérium, Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete stb.).

1971-ben kinevezték a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaság Tanszékére egyetemi tanárnak, ahol 1978-ban a tanszék vezetését is átvette. Ettől kezdve egyszerre több szinten oktatott, hiszen a legújabb gazdasági, szervezési, vezetési ismereteket egyaránt át kívánta adni a már gyakorló, gyakran igen magas pozícióban lévő szakembereknek, vezetőknek, amellyel, hogy egyetemi oktatóként az ifjúságot, a jövő generációit is fel kívánta vértetni a legfrissebb ismeretekkel a graduális képzés keretében.

A '70-es években, az új gazdasági mechanizmus eredményességének egyik feltételeként az oktatásban is változtatásokra volt szükség. Ladó László vezette azt az egyetemközi bizottságot, amely a Művelődésügyi Minisztériumhoz tartozó műszaki egyetemeken a szervezési és gazdasági tárgyak reformjait volt hivatott kidolgozni. E munka eredményeként bevezetésre javasolta mind a graduális, mind a posztgraduális oktatásban: a Vállalati rendszer és gazdaságtan, a Vállalati vezetés és szervezés, valamint az Alkalmazott gazdasági informatika című tárgyak oktatását.

1974-ben Ladó László irányításával létrejött a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karán a Termelési rendszer szak, amely a világ számos országában jelentős szerepet betöltő Industrial Engineering szakokhoz hasonló. A Termelési rendszer szak integráló kisugárzása révén a tudományos munka területén is gyümölcsöző kapcsolat alakult ki a Gépészmérnöki Kar több tanszéke között.

A képzés meghatározó tananyaga Ladó professzor és munkatársai tudományos tevékenysége és publikációi alapján készült. Ezek közül is a legjelentősebb az 1986-ban megjelent Szervezéselmélet és -módszertan; A vezetés szervezési funkciója című könyv, amelynek több, átdolgozott kiadása is megjelent az évek során. A könyv a szervezésstudomány történeti feldolgozásával és a szervezés

lényegével, a szerző által kidolgozott szervezési modellekkel és az azok alkalmazása során igénybe vehető résztechnikákkal foglalkozik, feldolgozva a tudományterületen publikált fontosabb kutatási eredményeket. Ladó László ezen kiemelkedő jelentőségű művét több nyelvre is lefordították. Munkásságát több száz magyar és idegen nyelvű publikáció őrzi az utókor számára.

A Termelési rendszer szakon több mint 22 év alatt megközelítően ötszáz hallgató végzett. Közülük igen sokan jelentős szakmai karriert futottak be.

Ladó professzor a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karán folyó, második diplomát adó gazdasági mérnökképzésnek is meghatározó oktatója volt. Kezdetben az Adatfeldolgozó gépek és rendszerek című tárgyat oktatta, majd a gazdasági mérnökképzés reformját követően az általa kezdeményezett és létrehozott tárgyak közül többet is tanított.

Az egyetemen itt oktatták először a rendszerszemléleten alapuló gazdaságossági számítást, a komplex vállalati tervezést. Minden mérnöknek tudnia kellett a költség- és nyereségfedezeti – ÁKFN (Árbevétel, Költség, Fedezet és Nyereség) – struktúraszámítást.

A gazdasági mérnök posztgraduális képzésben több generációt oktatott, több ezren vannak, akik már diplomával a zsebükben ismerték meg Ladó professzor úr oktatói munkáját.

A megalapozott szaktudást alapvető követelménynek tartotta Ladó László. Ezért is helyezett nagy hangsúlyt a konkrét oktatás mellett a magyar nyelvű szakirodalom megteremtésére. 1980-tól szerkesztette a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában megjelenő Szervezettség és hatékonyság című könyvsorozatot. Tucatnál is több mű jelent meg, így például: A célszerű vállalati szervezet, Innovatív csoportmunka és a szervezés, Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez, Csoportos szellemi alkotó technikák, Módszeres innovációs diagnosztika stb.

1989-ig, nyugdíjba vonulásáig közvetlen munkatársaival közösen tervezte a Termelési rendszer szak reformját. Javasolta a Termelési rendszer szak tárgyainak még jobb beépítését a mérnöki ismeretanyagba, az alkalmazott informatikai mérnök- és a mérnökmenedzser-képzés létrehozását.

Sokat foglalkozott a vezetői információrendszerek kialakításával, fejlesztésével is. Szakmai érdeklődésének és munkájának végig középpontjában állt az ügyvitel-gépesítés és ügyvitelszervezés, a „management by exception”, a kivételek alapján való vezetés elvének információrendszer-béli megvalósítása. Hasznos észrevételeivel, tapasztalatával előmozdította a kontrolling hazai gyakorlatának megvalósulását.

Nyugdíjba vonulását követően sem tétlenkedett. Dolgozott, mint ahogy azt tette egész életében. Élettapasztalatát és mindig megújulni tudó képességét könyvvizsgálóként kamatoztatta. Részt vett a Könyvvizsgálói Kamara elnökségének munkájában.

Több intézmény, intézet tudományos tanácsának és számos folyóirat szerkesztőbizottságának tagja volt, így a Vezetéstudomány, Ipargazdaság, Információ-elektronika, Vállalatvezetés-vállalatszervezés stb. folyóiratoknak. Különböző tudományos bizottságok és szervezetek alapító tagja volt, nemegyszer különböző vezető pozíciókat is betöltve, például: az MTA Vezetési és Szervezési Bizottságnak, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságnak stb.

Ladó Lászlóról elmondhatjuk, hogy nem a kitüntetésekért dolgozott, neki küldetése volt. Soha egyetlen lépést sem tett azért, hogy munkáját hivatalosan elismerjék. Mindenekelőtt a szűkebb hazája, a vállalatok, a Budapesti Műszaki Egyetem – vagy ahogyan rövidítve mindig mondta: a Műegyetem – és a Tanszék eredményessége érdekelte. Ezért dolgozott és nem az egyéni sikerért, elismertségért.

Ladó László életútjáról nem lehet családja említése nélkül beszélni. Ez a mindennapos biztonságot és szeretetet nyújtó háttér Ladó László számára mindennél fontosabb volt. Bár sokat dolgozott otthon a késő esti órákban és a hétvégeken, sőt a rövid szabadságok alatt is, mégis a családi élet aktív résztvevője tudott maradni. Felesége, Verebély Éva asszony feltétlen támogatása sokban hozzájárult ahhoz, hogy szakmai munkájára koncentrálhasson. Lányai – Éva, Judit és Mária – olyan környezetben nőhettek fel, ahol a tenni akarás, a szorgalom, a kötelességtudat, az új iránti nyitottság, egymás önzetlen segítése nem csak elv volt, hanem valójában működött.

Életében fontos szerepe volt apósának, Verebély László professzornak, a Magyar Tudományos Akadémia tagjának, aki 1929-től 1957-ben történt nyugdíjazásáig a Műegyetem Elektrotechnikai Tanszékének tanáraként, a Gépészmérnöki Kar dékánjaként, 1945 után a Műegyetem rektoraként tevékenykedett. Verebély László az Egyesült Államokban szerezte meg villamosmérnöki oklevelét: 1910-ben erre még Európában nem lett volna módja.

Verebély László munkásságát 1953-ban Kossuth-díjjal ismerték el. Apósa szakmai életútja és személyisége egyaránt például szolgált számára.

Megemlékezésemet hadd zárjam néhány személyes gondolattal, talán azok nevében is, akiknek abban a kivételes szerencsében volt részük, hogy éveken, évtizedeken át együtt dolgozhattak Ladó Lászlóval.

A professzor úr – Laci, ahogyan néhány év közös munka után már szólítottuk – fegyelmezett tudományos kutató, oktató és kollégáinak munkáját egy közös cél érdekében összefogó, kedvvel dolgoztatni tudó vezető volt. Fiatalokkal, csoportban szeretett dolgozni. Az alapos, precíz munkát mindenkitől megkövetelte. Tanítványaiként, munkatársaiként valamennyien tiszteltük, szerettük, mert példamutató volt a munkában, az együttműködésben és a munkán kívül is. Rendkívüli szerénysége, ugyanakkor bátor kiállása az új gondolatokért és azok megvalósításáért olyan emberek elismerését is kivívta, akik a vitákban a másik oldalon álltak. Az oktató-nevelő munka volt az élete.

Nagyon szerette a Balatont, minden évben egy hónapot töltött családjával a balatonszemesi Verebely-villában. Többször, váratlanul is meglátogattuk szabadsága alatt. Minden alkalommal könyvek, folyóiratok mellől kelt fel és Éva asszonnyal, a feleségével szeretettel fogadott minket. A Balaton partján is előadásvázlatokat, cikkeket írt vagy éppen munkatársai munkáit korrigálta. Örült mások sikereinek, még ha ezt nem is mutatta ki, hiszen alapvetően zárkózott ember volt. Amikor nehéz helyzetbe kerültünk, amikor göröngyös volt az út és hiba csúszott a gépezetbe, vigasztaló szavaival mindig mellénk állt. Töretlen optimizmusával gyorsan segített túljutni a problémákon.

Röviden jellemezve: Ladó professzor úr nagy ember volt. Sokat tanultunk tőle. Köszönjük, hogy tanítványai és munkatársai lehettünk.

Minden igyekezetünk az, hogy emlékéit megőrizve a tőle tanultakat és munkáját tovább vigyük.

A barátok és a tisztelők emlékezései

A Magyar Szervezéstudományi Iskola egyik központi alakja

Magyari Beck István

Ladó Lászlót – a Magyar Szervezéstudományi Iskola egyik vezető személyiségét – 1969-ben ismertem meg. Jómagam akkor már a pszichológia irányából közelítettem az élethez, mint újdonsült szakember, akit ugyanakkor a pszichológia távolról sem elégített ki. *Nem hittem és ma sem hiszek abban, hogy a társadalom kizárólagos fundamentuma az individuum. Szükségét éreztem egy tágabb kontextusnak, amelyen belül az ember egyszerre meghatározó és meghatározott tényező, azaz magyarázó és magyarázott jelenség. A sorsom úgy hozta, hogy ezt a kontextust – tudományos színvonalon – elsősorban a szervezéstudomány adta nekem.* Közelebből dr. Szabó László – Ladó professzor közeli barátja –, akinek sikerült a magyar szellemi élet úgyszólván legjobbait összegyűjteni és a szervezés, valamint a szervezetek irányában érdekléte tenni. Jelzem, a szóban forgó legjobbak nem voltak – mint ahogy ma sincsenek – megszórva sem ranggal, sem címekkel, sem tekintélyes fizetésekkel. Általában szerény, de tartalmas körülmények között élő értelmiségiek gyűltek össze a hazai, hivatalosan agyonszervezett intellektuális mező periferiáján elszórtan lobogó tábortüzeknél. Bár kinek-kinek megvolt a maga józan világ- és társadalomszemlélete, a politikai hangoskodást kerültük, mert nem kívántunk sem a hírhedt titkosszolgálatok markáiba kerülni, sem pedig a „jobbán értesültek” szemében, teljesen alaptalanul, provokátoroknak mutatkozni. Krédónk a kökemény szakmaiság volt. De nem szakbarbárság, hanem a szó legjobb értelmében vett interdiszciplináris szemlélet.

1969 nagyon messzinek tűnt a rendszerváltástól. Nyugaton még a keynesi gazdaság fényesítette a vén Európa gyorsan őszülő ezüstkorát. Keleten is enyhébb szelek fújtak. Úgyhogy a nemzetekben gondolkodó értelmiség nagy része mind Nyugaton, mind Keleten – bár ez itt több veszélyt rejtett magában – örömmel nézett az úgynevezett konvergenciaelmélet kilátásai elé, amelyek egyfelől erősítették a demokratikus államot és annak felelősségét a nép, a nemzet, a kultúra és a nemzeti kisebbségek irányában. Ez volt a trend az elsősorban amúgy is piaci alapokon fölépült Nyugaton. Másfelől növelték a piac szerepét és teret nyitottak a szólás és a gondolkodás szabadságának. Ez pedig az állami túlsúly csökkentésén fáradozó politikai Keleten – amelyhez a földrajzi Közép-Európa is hozzá lett csapva a nemzetközi tudatban – volt a szintén félhivatalos trend. Akkor még az álmaiban sem hitte volna senki, hogy ezt az állami és a privát szektor dinamikus egyensúlya felé – két irányból is – vezető fejlődést egy durva pán-privati-

zációs kurzus fogja keresztezni (az akár nyílt és diktatórikus, akár rejtett – ám-bátor harsányan demokratikus formalizmusokba búj – etatizmus reneszánsza a múlt század hatvanas és hetvenes éveiben elképzelhetetlennek tűnt). *A szóban forgó tendencián épült föl az úgynevezett Magyar Szervezéstudományi Iskola, olyan elméletek és normák szellemében, amelyek ma már sajnos az utópiák világába sorolandók. Ugyanis ez az iskola mind az akkori szocialista, mind pedig a jelenkori piaczgazdasági szervezetek modellkonceptiói fölött állt – és áll ma is – igen sok tekintetben. Azonban félő, hogy egy ideig erről a fölényről nem illik beszélni, lévén az ilyen beszédek illetlenül átrajzolnák a kötelezően optimista kilátásokkal kecsegtető új keletű falfreskóinkat, illetve poszttereinket.* A Magyar Szervezéstudományi Iskola a mai Nyugatnak túl állami, a régi Keletnek pedig túl piaci volt. A szintéziseken alapuló és ezért magasan vezető (highway-szerű) középútak örök sorsa ez: a két oldalról támadó szélsőségek igyekeznek felőrölni őket. Arról nem is beszélve, hogy a szervezettség meghatározása ebben az iskolában minden emberi eszményt fölülmúlóan nagyszerű volt, jöllehet inkább a vágyat, semmint a valóságot fejezte ki. „A szervezettség: a leghatékonyabb társas cselekvés és a kulturált emberi együttélés optímuma” – rögzítette Szabó László, az Iskola egyik legnagyobb gondolkodója (Szabó László: Szervezés és vezetés C. OVF kiadványból, Budapest, 1967. 8. old.).

A rendszerváltás – ma már érthető okokból – nem hozta helyzetbe ezt az iskolát sem (ahogy a korunkban regnáló globalizációs korszellem légkörében a sajátos magyar kultúrát kifejező többi iskola is elenyészni látszik). Mert Magyarországon a 20. században – e nagy politikai megrázkódtatásokkal ugyan terhes, de kulturálisan talán éppen e megrázkódtatások rettenő erejű kihívásai miatt –, az ország egyik legnívósabbnak mondható századában, bőségesen voltak tudományos és művészeti iskolák, még ha ezek koronként nem csak egymás között háborúztak, hanem önmagukon belül is dúlt a harc. (Gondoljunk például az egyaránt népi írók, Móricz Zsigmond és Kodolányi János között feszülő súlyos ellentétekre!) Bűn az ország és a nemzet történelme ellen megtagadni ezen iskolák tartós és folyamatos – bár távolról sem mindig konszolidált – létezését. Létezett és virágzott Kodály Zoltán és Bartók Béla zenetudományi iskolája, Lukács György szintén több nemzedéken át érvényesülő filozófiai iskolája, Németh László népi és európai szellemű irodalmi iskolája, Mezei Árpád művészetelméletén alapuló expressis verbis meghirdetett „Európai Iskolája”, Hermann Imre és Mérei Ferenc pszichológiai iskolái, Szentágothai János agykutató iskolája, Várkonyi Zoltán színművészeti iskolája, Rényi Alfréd matematikai iskolája és így tovább. Mert e rövid felsorolás éppen csak egy csekély százalékát adja ki

az itt működött, világviszonylatban is jelentős szakmai köröknek. Közöttük előkelő helyet foglalt el a Magyar Szervezéstudományi Iskola, amelyet virágkorában röviden csak Borsodi Iskolának neveztek, mert ott, a Miskolci Egyetemen épült ki – dr. Susánszky János tanszékén – a szóban forgó iskola infrastruktúrájának tetemes része. Ladó László viszont a budapesti Műszaki Egyetemen képviselte az Iskolát. Jelzem, roppant autonóm módon. Ladó professzor a szóban forgó iskola „engineering” irányzatát szorgalmazta, de távolról sem ama gépies mérnöki szemlélettel, amely kizárta volna az emberi és a társadalmi tényező sajátosságait. Jóllehet Ladó László indokoltan becsülte nagyra a mérnöki szemléletet annak egyértelműsége, világossága és pontossága okán. Igaz, akkor még nem voltak elterjedve Magyarországon – de még a művelt Nyugaton sem – az informatika és a mesterséges intelligencia antropomorf gép-konceptciói és gépi rendszerei, amelyek a mérnöki gondolkodást az utóbbi évtizedekben alaposan átalakították (az engineering-szemlélet utóbbi évtizedekben végbement fejlődése külön tanulmányt, sőt szakirodalmat érdemelne). A Ladó Lászlót érdeklő témák terjedelmes tárháza leginkább talán a szerzőségében kiadott „Szervezélmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója” (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986) című monumentális művében található. A jelenkor zaklatott, infernális körforgásától szenvedő olvasónak azonban elegendő, ha az említett könyv tartalomjegyzékét átfutja, hogy képet kapjon a szerzőt foglalkoztató témák sokaságáról és sokféleségéről.

Nem volna még megközelítőleg sem teljes – vagy kielégítő – ez az anyag, ha nem hasonlítanánk össze a jelenkori piacgazdaság szervezeteinek elméletét és gyakorlatát egyfelől, és a Magyar Szervezéstudományi Iskola ezekre vonatkozó útmutatásait másfelől. Ami a Magyar Szervezéstudományi Iskolát illeti, a fentiekben már említettük ezen iskola sokoldalú érdeklődését. E tényt most kiegészítjük azzal a további konkréttal, miszerint az Iskolában nem csak közgazdász, mérnök és jogász, hanem pszichológus, filozófus, építőművész, művészettörténész, orvos, tudománytörténész, vegyészprofesszor, festőművész, településkutató, matematikus, szociológus, ökológus stb. is működött. A felsorolás folytatásának azért nem volna értelme, mert *az MSZI – hogy megadjam a Magyar Szervezéstudományi Iskola kezelhetően rövid betűszóval komponált jelét –, tehát az MSZI mindenkit bevont a munkába, akivel bármilyen problémája és annak eredményes megoldása kapcsán érdemben találkozott.* Volt közöttünk külföldi és magyar, emigráns és hazai (még börtönöket is megjárt) gondolkodó, ellenzéki (ha becsületes volt) és magas – esetenként nagyon magas – pozíciót betöltő személy (ha becsületes volt), számon tartottuk az

MSZI történelmi előzményeit és figyeltük – de korántsem a szellemi divatokat, hanem – a történelmi tendenciákat. Az Iskolában több – legalább három – nemzedék működött együtt. Célja pedig a szempontok bőségén felépülő optimum volt minden releváns dimenzió „kereszteződési pontján”.

Ennek a megemlékezésnek korántsem célja vagy szándéka az MSZI szembeállítás a korszerűbbnek mondott külhoni és nemzetközileg elismert elméletekkel és gyakorlati megoldásokkal. *E sorok íróját csupán a történeti szemléletben kötelező méltányosság vezérli, amikor megállapítja, hogy a világ kulturális piacait ma bejáró, e piacokon jó áron elkelő és esetenként ráadásul ünnepelt egyetemektől származó hivatalos szervezéstudomány és főként annak ideologikusan is befolyásolt gyakorlata az MSZI eszmeiségéhez képest bántóan egydimenziós.* Korunk vállalati kolosszusai alapvetően monetáris célokat követnek és minden más dimenziót és/vagy szervezeti tagot, részt, elemet csak eszközként kezelnek. Eszköz a gép, az ember, az érték, a pszichológiai klíma, a szakterületek és így tovább. *Mármost minekutána filozófiailag az eszköz úgy definiálható, mint minden, ami átmegy és föloldódik – adott esetben akár megsemmisül – a célban, a kiscsoportok, a kultúra, az egyén és más, az emberi létezés eddig szentnek tartott feltétele odadobható a monetáris követelményeknek.* De mit is szolgál ez a monetáris követelmény? Nyilván nem az emberi fogyasztást. Jóllehet korunk közgazdaságtanában a „fogyasztó” kifejezése bántóan gyakori és e mennyiségével túl van reprezentálva, mintha a fogyasztói magatartás fönntartása és fejlesztése volna a szervezetek – kiváltképpen az óriásvállalatok – szent hivatása. Korántsem. A monetáris eredmények maximálása alapvetően hatalmi kérdés. Ha ugyanis a jövőben sikerül az eddig gyakorolt, de ma már a történelem szemétdombjára – nagyrészt a nukleáris töltetek mindennapos használhatatlansága miatt – kilökní szándékozott fegyveres akciókat gazdasági eljárásokká konvertálni és úgy játszani tovább a régi uralmi játékot, akkor – végeredményben – a korlátlan hatalom eszméje, célja és naponta akár számtalanszor is foganatosított praxisa meg van mentve. Ennek azonban semmi köze a szervezettség fent idézett szabó lászlói meghatározásához.

A pszichológiai értelemben vett normál személyiségnek azonban csak annyi hatalom kell, amennyi az általa követendő egyrészt szuverén, másrészt mindekelőtt kooperatív emberi életet garantálja neki. Ebben a felfogásban éppenséggel a monetáris elem válik eszközzé és minden más érték – amelyről a fentiekben az MSZI kapcsán beszéltünk – célja. Amikor a globalizáció szolgálatában álló, félelmetes erejű nagyvállalatok sorra begördültek Közép-Európa kisállamaiba, a helyi szervezéstudományi iskolák komoly veszedelembé kerültek, mert

– képletesen szólva – lehetetlenség volt megfordítani az eszmei virágcsokrot úgy, hogy az a (monetáris) törzsen állva bokrétájával forduljon a nap felé. Ehhez nem volt ereje a tőkeszegény kisállamoknak. Ezért ők is – a minden irányban nyitott kulturális hagyományaik ellenére – bekapcsolódtak a história már nem tudom hányadik tőkeakkumulációs versenyébe. Hogy ennek milyen nagy ára volt és lesz, erre itt – a probléma gordiuszi összetettsége miatt – nem szeretnék kitérni. Ugyanis távolról sem csak az életminőséget, hanem magát az emberi életet – a maga legegyszerűbb vegetatív formájában – kényszerülünk féltetni az újra megindult „akkumulációs lavinától”. Ladó Lászlót – e rendkívül sokoldalú személyiséget (lásd a jelen kötet elején közreadott életrajzát!) – szerencsés születési dátuma megóvta néhány új keletű kegyetlen kihívástól. A látottakból nyilván hamar levonta a következtetést, amikor a változások után egy ízben azt mondta nekem, hogy leporolni készül könyvvizsgálói okleveléről a port, és a tudományos munkát könyvvizsgálói gyakorlatra cseréli. Nem tudom, megtette-e, mert azóta nem találkoztunk. Illetve egy – éppen a Magyar Szervezéstudományi Iskóláról szóló – tudományos ülésen szembekerültünk egymással, de nem felfogásunk különbözősége, hanem a tárgyalóasztal körüli elhelyezkedés merőben fizikai rendje okán. Ekkor volt módom megfigyelni a változásokat, amelyek Ladó László arcán kirajzolódtak az elmúlt években. Ladó professzor arckifejezése úgy volt derűs és szinte nevető – akkor már a halál közelében –, hogy az arc gazdája a tudatos szándékai szerint még csak nem is mosolygott. Valószínű, hogy egyrészt hívó ember lévén mély belső derűvel nézett az emberi elmúlás elébe, másrészt, mint aki pontosan tudja, hogy amit csinált tudományos területen, az szellemében végül is túlél minden egydimenziós vállalkozást. Lett légyen az akármilyen kiváló minőségileg és hatalmas mennyiségileg.

Azaz, hosszú távon csak vissza kell térni az MSZI szelleméhez. Még a résztechnikák síkján jelenleg világelső fönt említett óriásvállalatoknak is. Mert mi lesz, ha ezek az óriásvállalatok megnyerik bár a globalizációs versenyt, viszont elfogadható, békés, konszolidált, ugyanakkor újabb eszmei virágkort és örömmel teljes életformát nem lesznek képesek adni? Az emberiség nem csak célratóró rohanásban él, hanem szeret megpihenni és újra feltöltődni az eredmények elérése után. Különben kifárad és kiég, ami rendre megtörtént a nagy történelmi vállalkozások után minden valamirevaló civilizációval. Akár győzelemmel végződtek ezek a vállalkozások, akár – és ez volt a jóval gyakoribb – kiábrándító vereséggel. De hogy ez megtörténjen, hogy a lendületes előretörést csendes virágzás kövesse, felkészülendő az újabb kihívásokra, ébren kell tartani az életet adó – és azt nem csak eszközként fölélő – szervezeti sokoldalúságot és

az abba vetett hitet. Ezt pedig csak onnan lehet megtanulni, ahol megvannak ehhez a tudománytörténeti előzmények. Magyarországon – a föntiekben leírtak szerint – ezek vitán felül a rendelkezésünkre állnak. Nagyon sajnálom, hogy azon a tanácskozáson, ahol utoljára beszélhettem Ladó Lászlóval, nem került sor effajta kérdések megvitatására. Így e tanulmányban előadott mondandómat megerősítendő, csupán az idős ember egyetemes derűjére tudok gondolni, amely mély nyomot hagyott az emlékezetemben, és melynek igazi okain először csak most próbáltam elgondolkodni. De vajon nem kellene-e ugyanezt tenniük a szervezéstudományt ma is oktató magyar egyetemi előadóknak úgyszintén? Őrizzük az eredményeinket és ne áldozzuk fel őket, ha túl kívánjuk élni a fejlődés koronként tápláló, koronként mérgező gyümölcseit! Ettől még tanulhatunk is tovább abban *a történelmi iskolában, ahol a tanár és a diák állandóan cserélik egymást úgy, hogy aki tegnap diák volt, ma tanárrá lesz és fordítva: aki ma oktat, holnap maga is okításra szorul.* A középkor egyik legmélyebb szimbóluma, a Fortuna kereke, ma is mozgásban van. És csak azt viszi akár le, akár fölfelé, aki benne marad az óriáskerékben és nem adja föl önmagát.

Aki vállalta a fáradságos újakezdést

Kindler József

Múlik az idő és vele együtt mi is, és ha visszagondolunk az évek hosszú sorára, melyben egyes kiemelkedő személyiségek meghatározóak voltak, közülük előrelátása és végig kitartó, fáradhatatlan munkássága révén Ladó László tartósan emlékezetes marad. Elgondolkodhatunk hihetetlenül nyugodt fegyelmezettségén, pontosságán és azon, hogy hosszú élete során szinte láthatatlanul épült be a szakmai közösségekbe és csak most, egy évvel az evilági életből való távozása után vehetjük számba hatását.

Jómagam nem tartoztam az 1963-tól nagy gondossággal kiépített tanszéki közösségbe, mert Ladó professzor szellemesen csípős megjegyzése szerint én amolyan „magántudósként” működtem. Ez a tény azonban nem akadályoz meg abban, hogy kijelentsem: Ladó Laci mindig is a szakmai és általános emberi korrektség példajaként áll előttem – noha 1986-ban egyetememet váltottam, a különféle tudományos fórumokon való találkozásainkon a korábbi évek alatt is meglévő csendes és mély szimpátiával viseltettünk egymás iránt. Hogy ennek mi volt a titka, azt megpróbálom most megfogalmazni.

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

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

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

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

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

1978-tól 1984-ig a Műegyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékének vezetője volt, tehát magam is közvetlenül megtapasztalhattam bölcs, csöndes, de azért szerfelett eredményes, meghatározó munkásságát. A kiváló munkahelyi légkör megteremtésének egyik emlékezetes eseményeként kiemelem a szükségképpeni kisebb, belső ellentéteket elsimító egyik tavaszi, tanszéki táncos, hangulatos dél-

utánt, valamikor a '80-as évek elején, amely nem csak nekem, hanem valamennyi akkori résztvevőnek a legüdítőbb, legkellemesebb élményei közé tartozik, s ahol Ladó Lászlóban felcsillant a hangulatteremtés varázsa és a megteremtődött békesség.

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

Vitéz Ladó László professzor, Ladó Laci, találkozunk még a békességes túlvilágon! Addig is: Isten veled!

Az EDLA egyik alkotója

Pompéry Béla

Ladó László fiatalkorára meghatározó jelentősége volt annak, hogy a budapesti Bencés Gimnáziumba járt. Magam is e gimnázium tanulója voltam, de ő egy évvel fiatalabb volt nálam, így semminemű közvetlen kapcsolatunk nem volt. A gimnáziumból hadapródiskolába ment át, és én őszintén megvallva csak akkor ismertem meg, amikor 1936-ban hadapródiskolás egyenruhában jött el a gimnáziumba.

A 17 éves hadapród feltűnően jól mutatott fess egyenruhájában és öntudatos magatartásával, ugyanakkor nem feledkezett el arról, hogy a bencés diákközösséghez tartozik. Aki látta, arra mély benyomást gyakorolt.

Legközelebbi találkozásunkra csak sokkal később került sor, mert ő katonai pályát járt, én viszont jogot tanultam, és fővárosi köztisztviselő lettem, így életútját nem követtem, csak a közvetlen találkozásainkról és az ebből származó szakmai kapcsolatunkról szólhatok.

A fővárostól engem 1949-ben menesztettek, könyvelő, rövidesen főkönyvelő lettem. Akkor vettem hírt (1960 előtt) az EDLA nevű magyartalálmánynak. Főkönyvelői pozícióból 1960-ban elbocsátottak, és akkor kerültem a Pénzügyminisztérium Szervezési Intézetébe. Itt ismerkedtem meg az ügyvitelszervezés fontosságával, és itt szoríthattam kezét Ladó Lászlóval, aki ennek az új iránynak jeles képviselője volt. Az intézeti munkában kollegiális támogatást kaptam Ladó Lászlótól, és mintegy másfél éven keresztül sok szervezési feladatban működtünk együtt eredményesen.

Ladó László – emlékezetem szerint 1963-ban –, nem kis meglepetést okozva, kilépett az Intézetből, és átment a Budapesti Műegyetemre. Ettől kezdve közvetlen kapcsolatunk megszűnt, de szakmai területen sokszor találkoztunk.

Az Intézeten belül Ladó László kilépése után tudtam meg, hogy az EDLA találmány elnevezése az Edelenyi és Ladó nevek rövidítését tartalmazza. Itt már hírt lehetett venni, hogy Európa a számítástechnikát széles körben fejleszti, és ennek tulajdonképpen egyik magyarországi előhírnöke az EDLA találmány. Sikertől rövid időn belül EDLA-bemutatót szervezni Budapesten, a Hungária úti Telefongyárban. Bartók Nagy András mutatta be az elektronikus adatgyűjtő megoldást, amely első ízben vált el a mechanikus ügyviteltől, és vált a bináris adattárolást biztosító technika részévé. A bemutatón fiatal matematikusként részt vett Havass Miklós, aki segített a bináris megoldások módszerének megismerésében.

Az EDLA találmány váltotta ki belőlem a Ladó László szakmai munkája iránti érdeklődést. A már hivatkozott EDLA-bemutatót követően kerestem és megtaláltam Ladó László cikkeit, többször találkoztunk szakmai rendezvényeken. Ilyen rendezvény volt egy rendszerelméleti konferencia Pécsen, amelyen részvételünk kiegészült azzal is, hogy a pécsi Pannónia Szállóban laktunk, és szakmai témákról fehér asztalnál is beszélgethettünk.

Személyes kapcsolatunk ezt követően azért vált szorosabbá, mert én is egyre többet foglalkoztam a számítástechnikai rendszerszervezéssel, és ez a körülmény tette lehetővé, hogy a budapesti Közgazdasági Egyetemen, majd később a veszprémi Vegyipari Egyetemen posztgraduális oktatás keretében a számítástechnikára alapozott vállalati irányítási, vezetési rendszerek szervezését oktathassam és ilyen témájú rendezvényeken előadhassak.

Az információs rendszerszervezés módszereinek kialakításában sokat segítettek Ladó László szellemi produktumai, és ma is hálásan gondolok a nyújtott és kapott segítségére.

A különböző rendezvényeken való részvétel lehetővé tette, hogy megismerjem feleségét és három lányát. Ezek a találkozások továbbra is a kollegiális szakmai kapcsolatokra épültek.

A '80-as években posztgraduális képzés keretében meghívtak a vállalatirányítási rendszerek oktatására a Műegyetemre. Itt közvetlen kapcsolat alakult ki közöttünk, amely több évig, Ladó László nyugdíjba vonulásáig tartott.

Ladó László domináló egyéniségéről a sokéves együttműködés tapasztalata alapján a következőket állapítottam meg:

- A problémák felismerésében jó diagnosztikai képességet mutatott, a lényegre koncentrált, az apró részleteket mellőzte
- Munkatársaival szemben barátságos volt, gazdag tudásával komoly segítséget nyújtott részfeladatok megoldásához, a koncepcióban való gondolkodáshoz
- Előadóként jó stílusa, kiváló retorikai készsége volt
- Családfőként tiszteletre méltó életet élt

A sors különös érdekessége, hogy egy év különbséggel 70 éves korunkban mentünk nyugdíjba, és mindketten könyvvizsgálóként folytattuk pályafutásunkat.

Jelentős élményt jelentett számomra, amikor a Könyvvizsgáló Kamara egyik szakmai ülésén, a Villányi úti hatalmas előadóteremben a vezetői információ rendszerek különböző fajtáit ismertette nemzetközi összehasonlításban. Kérte a hozzászólásokat, a hallgatóságot azonban az előadás lenyűgözte, és nem in-

dultak meg a kérdések és hozzászólások. Akkor határozott hangon, mosolyogva mondta: úgy látja, hogy semmit nem ér az előadása, ha nincs hozzászólás. Engem kért, hogy azonnal tegyek fel kérdést, amire aztán gyorsan és mosolyogva válaszolt. A válasz óriási derűtséget keltett, és ezt követően özönlöttek a kérdések.

Utolsó találkozásom Ladó Lászlóval Egerben, a könyvvizsgálók szokásos éves konferenciáján volt két évvel ezelőtt, amikor a Bartók Nagy András Életműdíjjal* tüntették ki.

*A Dr. Bartók Nagy András Életműdíj azoknak a természetes személyeknek adományozható, akik a könyvvizsgálat szakmai, közéleti és társadalmi területén kiemelkedő munkát végeztek, hosszú időn keresztül elismerésre méltó tevékenységet folytattak, kifogástalan magatartást tanúsítanak, és ezzel a kamara, illetve a könyvvizsgálói szakma hírnevének növeléséhez hozzájárultak.

A korai magyar számítástechnika előfutára

Havass Miklós

Informatikusi pályafutásom során többször találkoztam egy szikár, magas, arisztokratikus tartású úrral, Ladó Lászlóval. Nem dolgoztunk soha együtt, más poszton játszottunk a „kis magyar futballpályán”, ám érdeklődésünkben, sorsunkban volt valami, ami összekötött, noha ő egy fél emberöltővel idősebb volt nálam. Én a matematika, a számítógépek, a szoftverek oldaláról indulva váltam informatikussá. A számítógépekhez kerestem jó alkalmazásokat. Ladó Lászlót talán fiatal katonatisztként megélt harctéri tapasztalatai vonzották az irányítási, vezetési, logisztikai kérdésekhez. Ő eszközöket keresett a szervezési-irányítási feladatok megoldásához, amelyeket végül az informatikában talált meg. E két különböző irányból induló út a számítástechnikában, informatikában találkozott a magyar számítástechnika kibontakozásának idején. Útjaink e távoli érintkezéseiről szeretnék felvillantani néhányat.

A II. világháború után Magyarországon a feladat az újjáépítés, az egyszerű mennyiségi termelés és ellátás volt. A szellemi elitet, a jövőbelátókat nem a napi feladatok kényszere hajtotta, űzte innovációra, inkább tájékozottságuk, intellektuális érdeklődésük, jövőérzékenységük. 1959-ben a Telefongyárban egy elektroncsöves és jelfogós *ügyviteli gép* (EDLA) építését kezdték meg Edelényi László és Ladó László tervei és irányítása alapján.

Tanulmányaim befejezése után (1963) „központilag osztottak el” minket, én a Pénzügyminisztériumba kerültem. Amikor megérkeztem, az íróasztalomat úgy mutatták be, mint amelyiknél előttem Ladó László ült, aki 1959–63 között volt az Intézet munkatársa.

Ladó az én időmben a PM-ben afféle fantomszerű órakulum volt. Áhítattal ejtették ki a nevét. Afféle kútfő, „bezzegember” volt: „Már Laci is megmondta...” Lenyűgözően okos volt, mindent előre megmondott. Könyveket írt, amelyeket használtak is. Ladó működési köre ez időben – könyvei tanúságai szerint – az irodagépítés-ügyvitelszervezés volt.

1965-ben átkerültem a Nehézipari Minisztérium Ipargazdasági és Üzem-szervezési Intézetének Számítóközpontjába, ahová az első nyugati gyártmányú, modern elektronikus számítógép került. A feladat itt az volt, hogy rábeszéljük a tárca nagyvállalatait arra, hogy használjanak elektronikus számítógépet egyes feladataik megoldására. E munkánk során kerültünk el a Taurus Gumigyárba, ahol mi az akkoriban modern, Nyugaton jól használt operációkutató módszereket akartuk mindenáron bevetni. Hosszas alkudozásunk sem vezetett teljes

sikerre. Előttünk azonban már az Egyetem is dolgozott ott (Ladó Lászlóval és Edelenyi Lászlóval), akik nagyobb gyakorlati érzékkel (fifikásabb szervezés-technikai rálátással) rendelkeztek: sorra járták a művezetőket, s 100 Ft – akkoriban szép pénz volt – meglobogtatásával kikérdezték őket, mi az, ami munkájukat leginkább akadályozza. E véleményekre és tanácsokra támaszkodva tettek javaslatot a munka átszervezésére. Bevallom, ma már hasznosabbnak vélem az ő módszerüket.

1968-ban az új gazdasági mechanizmus szelei fűdögáltak. Ekkor a vállalati vezetők sokaságát iskolázták be különböző vezetői tanfolyamokra. A szervezés, a vezetés, az optimalizálás, a számítógép kérdései előtérbe kerültek. Ezeknek a tanfolyamoknak – amelyek előadói között, nem korom, inkább még ritkának számító számítástechnikai háttérrel miatt gyakran kaptam helyet – elmaradhatatlan résztvevői, mondhatnám „nagy gurui” voltak: Kindler József, Ladó László, Susánszky János, a vezetéselmélet apostolai. Ők mindig magas osztályzatokat kaptak a hallgatóktól általános problémálató képességeikért, intelligenciájukért, kimagasló előadói kultúrájukért. Könyveik a vezetőképzés afféle bibliájává váltak.

1972-ben a Központ Statisztikai Hivatal Információfeldolgozási Laboratóriumába (INFELOR) kerültem. Egy UNESCO-projekt keretében az INFELOR testvérintézetével, az ugyancsak a KSH-hoz tartozó SZÁMOK-kal dolgozott együtt egy modern kelet-európai oktató-tájékoztató intézmény kimunkálásán. A munka eredménye egyrészt egy modern számítástechnikai oktató intézmény működése lett, amelyben nemzetközi szintű szervezési és számítástechnikai ismereteket tanítottak. A munka másik eredményeként elindítottak két országos körű informatikai lapot. Az egyik a számítástechnika híreit, eseményeit közlő Számítástechnika volt, a másik pedig egy tudományos szaklap, az Információ-Elektronika. Ez utóbbit rangos szerkesztőbizottság irányította, biztosítva valóban színvonalas, modern cikkek közlését, s rangot is kölcsönözve a lapnak. E szerkesztő bizottságban, valamint a SZÁMOK Tudományos Tanácsában volt módom többször tapasztalni Ladó elegáns tudását, tájékozottságát, érvelőkészségét. Ekkor már szervezéselmélettel foglalkozott.

A rendszerváltásig a magyar technológiai megújulás központi motorja az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB) volt. Létét a központi irányítás elvének köszönhette. A vállalati verseny dinamizmusát pótolni kellett a „tervezett szakmai előrelátás” mechanizmusaival. Miután a verseny szelekciós szerepét nehéz imitálni, egy ilyen központi fejlesztési intézményben igen nagy szerepet kaptak a think-tank csoportok. Előrelátás, bölcsesség, szakmai

hozzaértés, terep- és személyzetismeret együtt kellett jellemezze e csoportok munkáját. E csoportokon keresztül az OMFB nemzetközi helyzetelemzőként működött, afféle ötletgenerátor szerepet töltött be, s meg kell mondanom, saját keretei között erőteljes, progresszív szereplője volt az ipari megújulásnak. Az OMFB irányítói jelentős vezetői kvalitásokról tettek tanúságot azzal, hogy mertek támaszkodni szakértőikre. Ladó László állandó szereplője volt e bizottságoknak. Tanulmányokat írt, vitákban vett részt, rámenősen érvelt, ötleteket adott. Ismerte az idegen nyelveket, személyében tárgyalóképes volt – azaz értette a dolgok lényegét.

Hogy Ladó profitált-e az én elképzeléseimből, azt nem vagyok hivatott megítélni. Ám azt tudom, hogy kultúremberként irigységgel vegyes nosztalgiával emlegette fel azt, hogy akkor is, azóta is heti rendszerességgel játszom csellistaként Bach, Corelli, Haydn, Mozart muzsikáját házi vonósnegyesünkben.

Magam akkor vettem igazán hasznát az általa tanított elveknek, amikor 1990-ben, a rendszerváltás következtében, az általam irányított 1300 fős számítástechnikai nagyvállalat egyik napról a másikra elvesztette piacát, megélhetési alapját. Akkor kerültek elő azok a vezetői eljárások, amelyek segítségével hónapok alatt sikerült megválaszolni az új kihívásokat, felmérni a versenyképességeinket, s új alapokra helyezni a vállalatot. Ennek eredménye, hogy vállaltunk, a legtöbb korabeli magyar számítástechnikai szervezőintézettől, vállalattól eltérően talpon maradt, ma is prosperál.

Ladó László korának előremutató személyisége volt. Származásánál, tájékozottságánál fogva kirítt kora vezetői közül. Belülről hajtott, értékvezérelt ember volt. Szerepe az volt, hogy felmutatta, sulykolta azt, amit tenni kell. A szervezetrányítás felől indulva elsők között jutott el a számítógépek hasznosságának felismeréséhez, s a szervezés-irányítás gyakorlatán túl az elvi megfogalmazás szükségességéhez is. Helye van a modern magyar vezetés- és irányításmélet megformálóinak szellemi panteonjában.

Ideje lenne annak, hogy tevékenységét, szellemiségét például egy tudományos díj alapításával, emberi alakját pedig emléktábla felállításával örökítsük meg.

Befejezetlen történet

Kovács Győző

Úgy emlékszem, 1960-ban ismerkedtünk meg Edelényi László irodájában. Edelényi kért meg, hogy menjek be hozzá, szeretné, ha valakivel találkoznék. Egy vékony fiatalember állt fel lassú mozgással a székből, kezét fogtunk, bemutatkoztunk egymásnak: – *Ladó László* – mondta. Kimondottan arisztokratikus jelenség volt. Kimért és méltóságteljes, de mosolygós és rendkívül barátságos. Megkérdezték tőlem, hogy – külön munkában – nem csatlakoznék-e az EDLA (Edeleányi–Ladó) csoporthoz, amiről már korábban hallottam.

Ezen a találkozáson főleg Edelényi beszélt, Ladó csak bólogatott, amikor jónak látta. Megtudtam, hogy Ladó László kitalálta, hogy a magyar gazdaságnak egy olyan gépi könyvelőrendszerre van szüksége, ami egyesíti az addigi elektromechanikus könyvelőgépeknek és az alig valamivel korábban elkészült első elektronikus – elektroncsöves – számítógépeknek az előnyeit.

A beszélgetésen kiderült számomra, hogy Ladó volt az EDLA nevet kapott gép ideológusa, vagy ha úgy tetszik, a koncepció kidolgozója, míg Edelényi a gép építésének a megszervezője. Modern szóval, a menedzser. Egyikük sem volt az elektronikában, különösen a számítógép-építésben szakember, Edelényi gépészmérnök volt, Ladó közgazdász. Ladó tudta, mit akar, Edelényi pedig – a kapcsolatai révén – képesnek érezte magát arra, hogy a gép építéséhez szükséges szakembereket és az ipari háttérrel megszervezze. Ez sikerült is.

Az ipari háttér a Telefongyár volt, a szakemberháttér pedig mi – az M-3 építői – és a Telefongyár néhány kitűnő fejlesztőmérnöke.

Csak kortörténeti jellemző, hogy abban az időben kulminált a félállásos foglalkoztatás. Mindenkinek volt egy főállása (nekem a Kibernetikai Kutató Csoportban) és több mellékállása: én például tanítottam a Közgazdasági Egyetemen, a Kandó Főiskolán és ehhez vállaltam be még a Telefongyárat is.

Mi, a KKCS-ek: Szentiványi Tibor, Dömölki Bálint, Podhradszky Sándor, Molnár Imre és jómagam arra nem voltunk felkészülve, hogy egy komplex adatfeldolgozó gépet megtervezzünk és határidőre megépítsünk. Az viszont tény, hogy lelkesek voltunk, terveztünk és építettünk. Legtöbbször csak kézi vezérléssel, a terveken öletszerűen változtatva, miközben a társaságot nyomta a vállalt határidő. A határidőkben való megállapodásba Ladó László nem szólt bele. Egyszer azt mondta nekem: *olyanba nem szól bele, amihez nem ért, majd ha a gép egyes részei elkezdenek működni, akkor megmondja, hogy teljesíti-e azt a feladatot, amit egy ilyen géptől el kell várni.*

Ladó Lászlóra jellemző volt némi visszafogottság és szerénység. Egyszer megállt az asztalomnál, ahol valamiféle áramköri megoldáson töprengtem, azt hittem, azért, mert érdeklődik a munkám iránt. Kiderült, tévedtem. Amikor éppen magyarázni akartam, azonnal leintett: *El ne mondd, úgysem érteném.*

Jellemző a kor bürokráciájára, hogy a bizottságban 47-en vettünk részt, köztünk volt Ladó László is. Ha jól emlékszem, a körülbelül háromórás ülésről egy 10 oldalas gépelt, stencilezett jegyzőkönyv készült, ami összesen 36 hozzászólást tartalmazott.

Az EDLA-gépet az 1960-as Budapesti Ipari Vásáron bemutattuk. Sajnos, akkor nem fényképeztem még annyit, mint manapság, így a gépről nincs fényképfelvétel. A fejlesztés folytatódott, és az *EDLA áramköreit már jórészt tranzisztorokkal építettük.*

Ezen a területen a fejlődés viharos gyorsaságú volt. Megjelentek a flopik, Magyarországon a Jánosi Marcell által tervezett, briliáns konstrukciójú MCD-1, ami jóval kisebb volt, mint az EDLA-memória, aminek ezzel megszűnt az alkalmazási lehetősége.

Visszatérve Ladó Lászlóhoz, később többször is találkoztunk, egyszer azt is megbeszéltük, összejövünk, hogy az EDLA-történetet feldolgozzuk és magunkban, valamint a technikátörténetben is lezárjuk a valamikori közös tevékenységünket.

Megdöbbentem, amikor a halálhírét hallottam, sajnos, a történetet mi már nem tudjuk befejezni.

Kis epizódok, életre szóló emlékek

Dózsa Lajos

Az 1960-as években a gazdasági mechanizmus reformszellemében élt és reménykedett az ország. Sok minden történt annak érdekében, hogy Magyarország meg tudjon felelni a reform kihívásainak.

Elsősorban ennek szem előtt tartásával hozták létre az Országos Vezető-továbbképző Központot (OVK) 1968-ban. Én akkor a Magyar Alumíniumipari Tröszt Almásfüzitői Timföldgyáranak voltam az igazgatóhelyettese, amikor a Nehézipari Minisztériumból értesítettek, hogy vegyek részt azon a négyhetes vezető-továbbképző tanfolyamon, amelyet az OVK keretében szerveztek. A mintegy 30 fős továbbképzésen szembe találtam magam a magyar ipar legnagyobb vállalatainak a vezérigazgatóival, s máig sem tudom, hogy én hogyan kerültem közéjük. Az OVK velünk kezdte tevékenységét, a nyitó előadást Nyers Rezső, az MSZMP KB gazdaságpolitikai titkára tartotta és valamennyi előadó az ország legfelkészültebb előadói közül került ki. Nem véletlen, hogy az egyik napi foglalkozás előadója, vitavezetője éppen Ladó László volt, a Budapesti Műszaki Egyetem tanára. Irodalomból, hallomásból már ismertem, de személyesen ott találkoztam vele először. Elméleti tudása, gyakorlati ismerete osztatlan sikert aratott, és már az előadás közben elhatároztam, hogy meghívom Almásfüzitőre, egy hasonló előadás megtartására.

A foglalkozás gyakorlati példákon keresztül a vállalati döntési mechanizmusról szólt és lenyűgözte a hallgatóságot. Kiemelt kérdésként kezelte a kapacitáskihasználás, a termelés gazdaságossági kérdését, a szűk keresztmetszetek feltárását. Számszerű példákon keresztül mutatta be a termelési volumen és az önköltség közötti összefüggést, miközben élvezte a hallgatóság feszült figyelmét és töprengését. Végül feltette a kérdést, hogy van-e valaki, aki elmagyarázná a számok közötti tartalmi összefüggéseket. Sarzsím a legkisebb, korban a legfiatalabb és közgazdászként is egyedül voltam, így nem véletlen, hogy jól ismertem a választ. Közben Ladó tanár úr a végsőkéig felcsigázta az érdeklődést, de a hozzászólások nem hoztak eredményt.

Utolsó hozzászólóként részletes választ adtam kérdésére, de úgy láttam, nem örült neki. Megkérdezte végzettségem, munkahelyem, beosztásom, és csak annyit mondott, „Ja, hát így könnyű!”

Akkor persze még nem tudhattam pedagógiai ars poeticájának többször hangoztatott elemét, hogy minden előadáson mondani kell a hallgatóságnak valami újat, valami ismeretlent.

Alig telt el néhány hónap, és én már az MSZMP KB Gazdaságpolitikai Osztályán dolgoztam, ahol a vállalati belső mechanizmus és a vállalati szervezettség számítógépes korszerűsítése tartozott feladataim közé, valamint hogy segítsem az emberközpontú tudományok térhódítását a vállalati életben. Nem volt véletlen, hogy külső segítőként elsőnek Ladó professzort kértem fel, de gondolni sem mertem arra, hogy az akkor induló kapcsolat – bár változó tartalommal – közel 40 évig, a haláláig kitart, él és működik. A Gazdaságpolitikai Osztály fiatal munkatársaként még nem érzékelttem akkor eléggé, milyen politikai súlya van annak, ha az osztály feladatainak megoldására valakit felkérnek. Hát, hamarosan megtudtam, mert az általam jelölt és az osztály vezetése által felkért első munkabizottság mind az öt tagját – jó magyar szokás szerint – olyan politikai támadás érte, hogy nem győztem a fejem kapkodni. Megnyugtató volt számomra viszont az a körülmény, hogy az osztály vezetését – mint ahogy engem is – a szakmai felkészültség és a lojalitás vezérelte ez esetben, és semmiféle szemrehányást nem kaptam azért – mint ahogy később kiderült –, hogy a munkabizottság mind az öt tagja pártonkívüli volt. A legtöbb megkeresés és legsúlyosabb kifogások Ladó és Susánszky professzorokkal kapcsolatban érkeztek. Tisztáztam velük a vádakát, megismertem életüket, a támadások indokait, és ezzel együtt vállaltam az együttműködést.

Néhány hónap alatt csend lett, és Ladó professzor közel hat éven keresztül dicséretre méltó munkát végzett, miközben állandó belépővel rendelkezett a Pártközpontba. Úgy gondolom, jól jártunk egymással, kölcsönösen hasznára voltunk egymásnak. Aktív részvételével több tanulmány, könyv segítette a gazdasági mechanizmus megértését, előrevitelét és alapját képezte számos párt- és kormányhatározat meghozatalának. Az idő sokszor sürgetett és nyugtalan voltam, hogy nem leszünk készen határidőre, amire ő ekképpen válaszolt: „Nyugodj meg, a véleményem időben megkapod, én mindig kiváló minőségben és pontosan szállítom a finom árut, amit kajálni fognak az elvtársak.”

Hogy a magyar gazdasági mechanizmus reformját jobban megértessük a szocialista országokkal és elnyerjük a támogatásukat, az én szintemen is találkozókat szerveztünk. Elevenen él bennem az NDK-ban tett látogatásunk. Az öttagú delegációt Nagy miniszterhelyettes vezette a Munkaügyi Minisztériumból, és velem együtt tagja volt Ladó professzor is. Tudtuk előre, hogy ez lesz a legnehezebb csatánk és ennek megfelelően készültünk. Ladó professzor anyanyelvi szinten beszélt németül, és nem volt véletlen, hogy legalább úgy ismerte az NDK-ról készült, idevonatkozó irodalmat, mint tárgyaló partnerünk. A német pártvezetés a legfelkészültebb professzorokat küldte a delegációba.

Engem meglepett, hogy a 30–40 év közötti fiatalok elméletileg felkészültek, de önteltek és agresszívak voltak.

Közben tolmácsunkról kiderült, hogy a szakkifejezéseket kellően nem ismerte, így megkértem Ladó professzort a nyelvi problémák áthidalására. Az első fél óra elteltével láttam, hogy Ladó professzor sápadtan, de fegyelmetten tűrt, ahogy dicsérték a német és ócsárolták a magyar irányítási rendszert. Szünetben azt mondta Ladó professzor, hogy amit itt hallottunk, annak a fele sem igaz, ezeket az elvadult, elfogult „gyerkőcöket” helyre kellene tenni. Az ehhez szükséges ismeretekkel Ladó professzor rendelkezett, ezért a delegáció vezetője felhatalmazta, hogy szünet után, amikor úgy látja a vitát, ennek megfelelően cselekedjen. Kemény két óra következett, de ezalatt minden a helyére került. Az első 15 percben zavarba jöttek partnereink, és érvek híján mást nem tudtak tenni, mint megkérdezték, hogy amit most hallottak, az a tolmács vagy a delegáció véleménye volt-e. Nagy miniszterhelyettes mindent megmagyarázott, és ettől kezdve hitelesnek, de legalábbis elgondolkodásra alkalmasnak tekintették, amit a magyar gazdasági mechanizmusról hallottak.

Itt figyeltem fel először arra – amit későbbi tapasztalataim igazoltak –, hogy Ladó professzor szolid, közvetlen, barátságos, békétűrő tárgyaló partner volt, de ha valaki ezt gyengeségnek vélte és megpróbált vele visszaélni, akkor pillanatok alatt képes volt átváltozni kemény, szigorú, félelmetes vitapartnerre.

Kellemes társasági ember volt, eredeti stílussal és humorral. Évtizedeken keresztül az volt a gyakorlat, hogy ha társaságban voltunk, akkor az alkoholtartalmú italokat átengedtem neki, míg a desszertjét én kaptam.

A Gazdaságpolitikai Osztályon eltöltött közel hat esztendő után a nehézipari miniszter 1974-ben kinevezett a Magyar Alumíniumipari Tröszt vezérigazgatójának. Új körülmények között, de zavartalanul folytatódott együttműködésünk.

Hamarosan felkeresett az Alumíniumipari Székházban, és a csaknem éjszaka nyúló beszélgetésünk végén megkérdeztem tőle, van-e valami útravalója számomra a viharosnak ígérkező vezérigazgatói pályára. Nagyot sóhajtott, fűrkésző tekintetét rám szegezte, és látható felelősségérzettel a következőket mondta: „Szakmailag nem lesz baj, a mikro- és makroszférában szerzett sokéves tapasztalatod nagy előny. Harcodat mind az ellenségeiddel, mind az elvtársaiddal meg fogod vívni. Egy dolog miatt aggódom, de emiatt nagyon. Féltetek attól, hogy megbolondítanak a nők”, és példákat sorolt a főnök-beosztott szerelmi kapcsolatokról, a karrierrek kettétöréséről. Elmondta, hogy a folyosón, a titkárságon annyi csinos nőt látott, amennyi több irodaházba is elég lenne.

Felemelte a szavát, megfogta a vállam és határozottan felszólított: „Jól jegyezd meg, nem érdemes kockáztatni!” Ekkor közbeszóltam: „Te könnyen beszélsz, mert a 60 felé tartasz, én meg épp hogy elmúltam 40!”

„Éppen ezért hidd el és szívleld meg, amit én most mondtam” – válaszolt ellentmondást nem tűrő hangon.

Valószínű, hogy ez a figyelmeztetése is közrejátszott abban, hogy 16 évig tartó elnök-vezérigazgatóságom alatt nőügyek nem okoztak kellemetlenséget.

Végül mind szakmai, mind más vonatkozásban felajánlotta maga és Tanzéke segítségét, amelyet én örömmel elfogadtam, és éltem is vele. Együttműködésünk a vezérigazgatóságom alatt töretlenül folytatódott, segített bennünket a Magyar Alumíniumipari Tröszt területén a '70-es és '80-as évek eredményeinek elérésében.

Azt, hogy a szocializmust nem „kajolja”, valamint az elvtársakkal úgy általában tele van a „hócipője”, azt hamar értésemre adta, de ugyanakkor hangsúlyozta lojalitását és azt, hogy kész az ország érdekében minden tőle telhetőt megtenni. Ezt az alapállást tekintettük rendezőelvnek kapcsolatunkban, ami évtizedeken keresztül jól szolgált együttműködésünket. Mindvégig a realitás talaján álltunk, őszinték lehettünk egymással. Kapcsolatunk hosszú utat tett meg – időben és tartalmában is –, de minden szakaszában a maximális kölcsönös tisztelet, elismerés, segítőkészség, nyíltság volt a fő jellemzője. Ugyanakkor ez nem zárja ki azt, hogy volt olyan szituáció, amikor kellemetlenkedő hallgatóként, okoskodó pártmókusként vagy mecénás vezérigazgatóként viselkedtem. Ám mindig tiszteltem, támogattam, kiálltam érte, ő viszont készséggel, a legjobb tudása szerint állt évtizedeken keresztül rendelkezésemre.

Csak ilyen feltételrendszer biztosíthatta, hogy megbeszéléseink, vitáink, megállapodásaink mindig egy hangos szó nélkül történtek. A rendezőelvek tisztánlátásán túl ezt annak is tulajdonítom, hogy Ladó professzor széles látókörű, empatikus ember volt, aki minden témában megkövetelte magától, hogy objektív és kompromisszumra kész legyen.

Nyugdíjasként más tartalommal, de változatlanul folytatódott kapcsolatunk. A legkülönbözőbb helyeken találkoztunk, mindig remek hangulatú, egész napos autókirándulásokat tettünk feleségeinkkel a Duna-kanyarban, a Börzsöny-hegységben. Voltak további céljaink is, de a halál közbeszólt.

Egészségi állapotáról, koráról nem szívesen beszélt, de a halála előtti években azt mondta, hogy a könyveit elajándékozza, a tanulmányait kiselejtezi, a szakirodalommal nem foglalkozik és csak szépirodalmat olvas. Ahogy ő mondta: „Ez már a vég”.

Év végén az ünnepek alkalmából hosszabb-rövidebb levelekben köszöntött, amelyekben mindig találtam fontos üzenetet. Halála előtt két évvel karácsony előtt hívott, hogy a jövőben telefonon mondjuk el év végi jókívánságainkat, mert neki egyre nehezebb az írás. Egyszer csak a telefon is néma maradt...

Szerényen távozott, ahogy élt. Barátságunk nagyszerű, tabuk nélküli, sokirányú emberi kapcsolat volt, amely a legfontosabb emberi értékek és érdekek mentén alakult ki és eredményesen működött mintegy negyven éven keresztül. Azt gondolom, amit most leírtam, Laci is elfogadná. Ezekkel a közösen átélt kis epizódokkal kívántam megemlékezni dr. Ladó László professzor úrról, amelyek nem múltak el nyomtalanul, tanulságos, feledhetetlen élményekkel gazdagították életem.

Meglátta a nagyot a kicsiben, a sokat a kevésben

Trethon Ferenc

Ladó Lacival először a Borsodi Vezető- és Szervező-továbbképző Iskolában találkoztam a hatvanas évek elején, ahová dr. Susánszky professzor mindkettőnket meghívott előadás tartására.

Több alkalommal hallgattuk egymás fejtegetéseit, majd utána eszmét cseréltünk az elhangzottakról. Rövid idő után kiderült, hogy számos kérdésben, témakörben azonos állásponton vagyunk, többek között a hazai vezetéstudomány gyakorlatában mutatkozó problémák megoldásának lehetőségét és módját illetően.

Számtalan kölcsönös, tudatos és nem tudatos gesztust is figyelembe véve, szimpátia alakult ki közöttünk, amely később baráti kapcsolattá fejlődött.

Az első személyes találkozást követő esztendőben számtalan konferencián, ankéton futottunk össze, többnyire előadóként. Ezeken a tanácskozásokon Laci nem csak a hallgatóságnak, hanem előadótársainak is mindig tudott valami új, addig nem köztudott ismeretet adni. Mindig az volt az álláspontja, hogy azok a gondolatok, amelyeket valaki magában őriz, kárba vesznek.

Talán nem sokan emlékeznek ma már, hogy a hetvenes évek közepén az akkori kormány – sokunk kezdeményezésére –, felismerve a vezetési-szervezési kultúra terén a fejlett ipari országokhoz viszonyított elmaradásunkat, a munkaügyi miniszter vezetésével Szervezési Tárcaközi Bizottságot hozott létre. Ennek elnökeként Lacitól – mint felkért külső szakértőtől – igen sok hasznos tanácsot, javaslatot, segítséget kaptam. Több ízben felhívta az ülésre meghívott vállalati vezetők figyelmét, hogy tevékenységükkel, a rájuk bízott anyagi, humán- és szellemi tőke hasznosításának színvonalával milyen jelentős szerepet játszanak annak a lelkiállapotnak az alakulásában, amit társadalomnak hívnak.

Az előbbieken említett testület tevékenysége azonban két év múltán – első sorban az elavult nézeteket valló vezetők ellenállása, gondolkodása és viselkedése miatt – megszűnt. A szóban forgó személyek úgy védték a vezetés, szervezés, ellenőrzés terén tapasztalható hibáikat, mintha örökségükről lenne szó. A Szervezési Tárcaközi Bizottság munkája viszont mindenképpen elindított egy új, modern alapokon álló gondolkodást, amelynek egyik tagadhatatlanul jelentős képviselője Ladó Laci volt.

Néhány esztendő múlva kormányzati funkcióm megszűnt, de barátságunk változatlan maradt. Nem következett be az, amit sokan jósolnak, hogy akit baráttá a siker tett, az utóbbi hiányában ellenséggé válik.

A korábbiaknál korszerűbb, a hatékonyságot növelő elvek útja azonban a gyakorlatban nem volt sima és zavarmentes. Ismeretes, hogy minél sikeresebben kérdőjelezi meg a – gyakorlatban alkalmazott – elavult normákat, annál inkább számíthat arra, hogy őt kérdőjelezzék meg. Sokunknak – így Ladó professzornak is – volt része benne, de kölcsönösen kisegítettük egymást.

A szakmai elismerés és szimpátia megnyilvánulása volt részéről felém, amikor meghívott külső előadónak az általa vezetett tanszékre – teljes szabadságot biztosítva előadásaim tartalmát illetően –, majd felkért, írjak bevezetőt a „Szervezéstudomány és -módszertan” címmel megjelenő könyvéhez. Ezt a kívánságát megtiszteltetésnek vettem és természetesen elfogadtam. Úgy véltem azonban, akkor vagyok tisztességes, ha az előszó megírása előtt átrágom magam a könyv kéziratán.

A könyv előszavában – terjedelmi korlátok miatt – nem írhattam le a kötettel kapcsolatos minden gondolatomat, ezért ezt – az Ebbinghaus-görbében kifejezett hatást is számításba véve – részben pótolom. Elismerésre méltó módon a szerző a könyv tartalmi, szerkezeti felépítésében – nem mindenkinél tapasztalható alaposággal – lényegében a descartes-i elveket tartotta követendőnek. Így:

- Semmit sem fogadott el igaznak, amit ő evidens módon nem ilyennek ismert;
- A vizsgálat tárgyát képező fajsúlyosabb kérdéseket ésszerűen tagolva tárgyalta, a legjobb megoldást keresve;
- Stílusát a rend és lendület jellemezte. Az egyszerűbb, könnyebb témákkal kezdte, s fokozatosan haladt az összetettebbek megismertetése felé;
- Megállapításait nem elhítozni, hanem megértetni akarta;
- Minden témakörnél a lehetőség szerinti teljességre és követhető áttekinthetőségre törekedett.

Figyelemkeltő volt számomra a forrásmunkák „kezelése” is. Nem általános, de létező gyakorlat, hogy az írók a szakirodalom felhasználásakor különbséget tesznek az élő és a holt szerzők között. Amennyiben a szerző meghalt, akkor elsősorban azokat a megállapításokat emelik ki, amelyekkel egyetértenek, s csak érintőlegesen említik azokat, amelyeket vitatnak. Ha viszont még él a szerző, pontosan az előbbieket ellenkezőjé teszik. Ebben állítólag az a ráció – mondják –, hogy az élők még megjavulhatnak, a holtaknak erre már nincs módjuk.

Nos, Ladó Laci nem követte ezt a gyakorlatot, ezért a könyvben szereplő szakirodalmi hivatkozások mindenben korrektek, reálisak.

További előnye a munkának, hogy a megállapítások, állásfoglalások minden kétséget kizárva átgondoltak, ezért egyértelműek, közérthetőek. Laci kemény kézzel uralkodott korábbi ismeretein.

A közbeszédben sokszor hallani azt a megjegyzést, hogy majd' minden könyvnek van „szamárfüle”, azaz valami hibája. Úgy vélem, az előbbieken általam hivatkozott kötetnek és Laci többi – nem kevés – munkájának sem jellemzője az ilyen „kinövés”. Ezek ebben a vonatkozásban kivételek.

A nyolcvanas esztendőkből a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság keretei között munkálkodtunk együtt. A szervezet elnökeként felkértem, hogy legyen a Társaság lapjának (Ipargazdaság, később Ipar-Gazdaság) felelős szerkesztője, amit ő el is vállalt. Munkájában – a korábbiakban tapasztaltakhoz hasonlóan – rendkívül igényes volt. Álláspontját azzal indokolta, hogy a toll ereje sokkal nagyobb annál, mint ahogy azt az átlagember gondolja.

A közlésre beküldött írások átnézésekor gyakran bosszankodott azon, hogy sokan összetévesztik az írásra való hajlandóságot az ehhez szükséges tehetséggel. Nem bántott azonban senkit, kritikája mindig visszafogott volt. A neki nem tetsző eseményekre, jelenségekre mindig keserű humorral reagált.

Mint mindenki, ő is megöregedett, de ezt kedvesen, zsörtölődés nélkül tette. Tisztában volt azzal, hogy az öregséget nem megérni, hanem elviselni művészet. Élete utolsó szakaszában is olyan maradt, mint amilyen korábban volt: művelt, széles látókörű, választékosan fogalmazó úr.

Meggyőződésem, hogy Laci korszakos jelentőségű munkássága ki fogja állni az idők próbáját. *Petőfi Sándor írta: „Az idő igaz, s eldönti, ami nem az.”*

Volt-e életének a mai fiatalok számára is fontos tanulsága? Igen, volt. Például az, hogy a tiszteletet nem kierőszakolni kell, hanem szívós munkával ki kell érdemelni. A munkában csak a feltétlenül szükséges és indokolt mértékben szabad a múlttal és a jelennel foglalkozni, a tevékenység középpontjában a jövő álljon, hiszen az élet hátralévő részét ebben kell leélni.

Mit is írhatnék epilógusként? Egy középkori angol költő így fogalmazott: „Minden barátunkban önmagunk egy részét veszítjük el.”

Munkakapcsolatunk magyarázata

Michelberger Pál

Ladó Lászlóval nem oktatóként, hanem „iparosként”, a vállalati munkám során ismerkedtem meg. 1957–1968 között az Ikarus-gyárban, illetve az Autó- és Traktoripari Trösztben dolgoztam főállásban. A vállalati ranglétrán előrehaladva munkám egyre inkább eltolódott a műszaki feladatok megoldásától a szervezési, vezetési és közgazdasági kérdések felé.

A Trösztben a közúti járműprogram (1964–70) részleteinek kidolgozása mellett szerveznünk kellett a programhoz tartozó fejlesztések és beruházások végrehajtását. A program rendkívül összetett, sok résztvevős, nemzetközi és hazai együttműködést igénylő, 11,7 milliárd forintos (1964-es adat!) termék-, gyártás- és gyárfejlesztési tervet tartalmazott. Ennek szervezése a programban részt vevő vállalatokon (Ikarus, Rába, Csepel Autó, Vörös Csillag Traktorgyár és számos kisebb vállalat) kívül szükségessé tette az érintett minisztériumok és a Tervhivatal illetékeseinek együttműködését is. Ez a munka volt közöttünk az első szakmai kapcsolat, melyet a konkrét feladat mellett az akkoriban bevezetésre kerülő új gazdasági mechanizmus még tovább bonyolított.

Kapcsolatunk 1968 után a Budapesti Műszaki Egyetemen folytatódott, hiszen mindketten az iparból, a gazdasági életből kerültünk főállásba a Gépészmérnöki Karra. Rövid ideig lazult a kapcsolatunk, mert én hamarosan áthelyezésre kerültem a Közlekedésmérnöki Kar Mechanika-Gépelemek Tanszékére. A járműgépész-hallgatók átirányítása Karunk bővítését eredményezte, és szükségessé tette az oktatás és a tanszéki szerkezet átalakítását. Négy évig ez foglalta le szinte minden időmet, és átmenetileg felfüggesztettem közgazdasági érdeklődésemet.

Az 1970-es évek közepén azonban az MTA Közgazdaság-tudományi Kutató Intézete felkért, hogy vegyek részt egy, a közúti járműgyártás távlataival foglalkozó kutatásban. A kutatás Majláth Lászlóné témafelelős koordinálásával folyt és az intézeti munkatársakon kívül az egyetemről is számos kollégám vett részt benne. Ebben az időszakban mintegy 8–10 folyóiratcikk és tanulmány jelent meg a kutatásban feltárt eredményekről. E témákról rendszeresen konzultáltam Ladó professzorral és igen sok, jól hasznosítható tanácsot kaptam tőle a kutatás folytatásához. Mindketten szerettünk volna az akkor adott politikai és gazdasági peremfeltételek mellett (ellenére) is valamilyen relatív optimumot kikeresni az iparág számára.

A rendszerváltást természetesen nem láthattuk előre, így az előbb említett gazdasági peremfeltételek radikális változását sem sejthettük az 1970-es évek közepén. A kutatás módszertani eredményei azonban jól hasznosíthatók a jelenlegi, gyorsan változó gazdasági környezetben is. Ladó professzorral nem csak konzultáltunk, hanem bírálataival – mint az illetékes folyóirat szerkesztőbizottsági tagja – elősegítette cikkeink megjelentetését is. Az 1970-es évek végén e cikkekre hivatkozva szerettem volna a közgazdaságtudomány kandidátusa fokozatot is megszerezni. Kérésemet – Ladó professzor támogatása ellenére – a TMB elutasította. Az indok: „A műszaki tudomány doktora nem pályázhat más tudományágban kandidátusi fokozatra.” Ezzel a közgazdasági ambícióim is elfogytak.

A szakmai kapcsolatok mellett mélyebb barátság nem alakult ki közöttünk. Ladó professzort mindig határozott, de kissé tartózkodó, nagyon udvarias és feltűnően nagy munkabírású embernek ismertem meg. Csak most, életrajzát olvasva tudtam meg, hogy eredetileg katonatiszt volt. Erről sosem beszélt. A katonai nevelés és tapasztalat azonban mind magatartását, mind tudományos témaválasztását utólag teljes mértékben megmagyarázza. A logisztika korábban és ma is a hadseregellátás alapja. Érthető, hogy katonai tapasztalatait a polgári életben is hasznosítani kívánta. Örülök, hogy jó munkakapcsolatunk egyik mélyebb magyarázatát legalább ezen emlékkönyv kapcsán utólag megtaláltam. Laci, köszönöm.

Távoli, mély tisztelet

Chikán Attila

Egy évvel a Közgáz elvégzése után, 1968-ban kerültem vissza az egyetemre tanársegédnek, Megyeri Endre Ipargazdaságtan Tanszékére. Akkor is úgy éreztem, ma pedig már tudom, hogy nagyon progresszív helyre kerültem. Megyeri professzor az új mechanizmus bevezetésének tevékeny előkészítői közé tartozott, az oktatás és a tudomány fejlődésének feltétlen híveként a „nagy öregek” mellé számos tehetséges fiatalembert vett fel a tanszékre. Ebben az időszakban találkoztam Ladó Lászlóval. Emlékeim szerint számos alkalommal járt nálunk szakmai eszmecseréken, tananyag-fejlesztési megbeszéléseken, vitákon. Komo-lyabb kapcsolat nem alakult ki közöttünk: kutatási területeink nemigen találkoztak, a köztünk lévő korkülönbség pedig megakadályozta a személyes kapcsolat elmélyítését. Ennek ellenére élénken emlékszem rá.

Mi, frissen végzett fiatalok, kifejezetten optimistán – mint hamar kiderült, túl optimistán – láttuk a világot. De nem vesztett ki belőlem, belőlünk az ötvenes évek gyerekfejjel megélt időszaka, a családomat is elérte elfogadhatatlan önkény emléke. Szüleink révén a II. világháború is közelinek tűnt még, minden rettentével. S akkor megjelent körünkben Ladó László, akiről nagyon keveset tudtunk ugyan, de annyit mindenképpen, hogy különlegesen derék emberséggel élt át nagyon nehéz időket.

A vele való érintkezés első epizódjai nagyon furcsák voltak: gátlást és tiszteletet ébresztett múltja, s nem tudtam beilleszteni a jelenbe. Aztán amikor megismertem, sokat megértettem a második világháború utáni évek Magyarországnak, ma már lassan a történelem kódéba vesző, de nekünk még testközelbeli valóságából. Ekkor az újrakezdés nem a mai fogalmaink szerinti új lehetőségek közötti választást jelentette, hanem egy ellenséges közeg gerincet próbáló, a kilátástalansággal határos leküzdésének feladatát. Éreztem, éreztük, hogy Ladó professzor ezt a feladatot rendkívüli lelkierővel, tartással és tehetséggel oldotta meg. Azt láttuk példáján, hogy ezekben az időkben is lehetett igényes, kiemelkedően színvonalas munkát végezni – legalábbis az erre fogékony, tehát releváns körben –, elismerést szerezni. Nagyon fontos példa volt ez akkor, az ingó értékek világában. Ladó László megalkuvás nélküli, de a környezethez alkalmazkodni képes, elvekre és munkára alapozott, sikerhez vezető emberképet közvetített, olyasmit, amire a mi generációnknak nagy szüksége volt.

Így lehetséges, hogy szorosabb személyes kapcsolat nélkül is mély tiszteletet éreztem, s érzek iránta.

Számunkra ő volt a professzor

Dobák Miklós

A Közgazdaságtudományi Egyetem Népgazdasági tervezési szak „Vállalati modellező” szakirányos diákjaként abban a szerencsében lehetett részem, hogy egyszerre hallgathattam Megyeri Endre professzor úrtól az ipargazdaságtant, valamint Máriás Antal, Kovács Sándor és Nemény Vilmos professzoroktól a szervezetelméleti és szervezési ismereteket. Ekkor még túl sokat nem tudtam arról, hogy mit tanítanak a Műegyetemen, Veszprémben, Miskolcon és Pécsen, mígnem Nemény tanár úr egyik alkalommal behozott egy később kötelezővé vált irodalmat: Ladó László A komplex iparvállalati tervezés módszertana című könyvét.

Csoporttársaimmal együtt, mint matematika és módszertani ismeretek iránt érdeklődő hallgatók, igen nagy érdeklődéssel olvastuk e munkát, s valahol éreztük, hogy ennek az írásnak az alapjai Magyarországtól távolabb, a fejlettebb piacgazdaságokban keresendők.

Csak jóval később (mintegy másfél évtized után) jöttem rá, hogy ez volt az első „kontrolling” könyv, amit a kezembe vettem.

A következő találkozásom Ladó professzorral fiatal gyakornoki, illetve tanársegédi időszakomban történt. Véletlen egybeesés: akkor kerültem be gyakornoknak az egyetemre, amikor ő átvette az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék vezetését a Műegyetemen. Olyan személyekkel találkozhattam a mi Ipari Üzem-szervezési Tanszékünkön, mint Máriás Antal, Marosi Miklós, Kovács Sándor, Cotel Kornél, Nemény Vilmos, Kindler József, Antal Iván, Hajtó Aurél. Egy csomó dolgot nem értettem, nem tudtam akkoriban, hogy mi az oka az együtt nem működésnek vagy éppen a barátságnak a Műegyetem, Miskolc, Veszprém, illetve a Közgáz között? Miért látjuk mi másképpen a világot, mint ahogy látja Ladó vagy Susánszky professzor a két nagy rivális egyetemen? S amikor már végképp nem értettem, hogy ki kivel és ki ki ellen, akkor kezembe került Ladó László Szervezéselmélet és -módszertan című könyve. E munkát a mai napig is kiemelt helyen őrzöm a könyvespolcomon. A mű abban segített, hogy hosszú távú döntést hozzak: a továbbiakban vezetési és szervezési kérdésekkel szeretnék foglalkozni. Segített még abban is, hogy a sok mondvacsinált vagy éppen a kommunikáció hiányából fakadó, értelmetlen konfliktust a későbbiekben kezelni tudjam: a Ladó professzor könyvében bemutatott szakmai mezőben mindenkinek helye van, s e szakmát és tudományterületet mérnököknek, közgazdásznak, szociológusnak, pszichológusnak közösen kell művelnie.

Újabb találkozásom Ladó professzorral virtuális jellegű volt. 1984–85-ben posztdoktori ösztöndíjjal Kölnben tanulhattam, az akkor már élő legendának minősülő Erwin Grochla tanszékén. S amikor kezembe vettem a német üzemgazdaságtani, szervezéselméleti és módszertani könyveket, akkor egy déjá vu-érzés fogott el: te jó Isten! – Ladó László, Marosi Miklós és Susánszky János műveiben ilyeneket már olvastam. Mondhatnám azt is, hogy a hetvenes években diákként, majd a nyolcvanas években fiatal gyakornokként, illetve tanársegédként – még ha néha burkolva vagy álcázva is – a legújabb német üzemgazdasági és üzemszervezési ismereteket sikerült megkapni nagy elődeinktől, s különösen Ladó Lászlótól.

Ebből természetesen az is következik, hogy amikor 1988-ban fiatal tanszékvezetőként – nagy öregeink támogatásával – új oktatási reformba és tananyagok írásába kezdtünk, számomra volt egy „szent tehén”: Ladó László máig értékálló munkássága.

Következő találkozásom Ladó professzor úrral a kilencvenes évek második felére teendő. Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság alelnökeként ismét kapcsolatba kerülhettem az akkor már nyugdíjba vonult, de hihetetlenül energikus és friss szellemiségű Ladó Lászlóval. Mindig drukoltam, hogy eljön-e a bizottsági ülésekre, mit hallhatunk és tanulhatunk a nagy tudású, mindig nyugodt és elegáns professzortól. Úgy éreztem, neki is egyre inkább megjött a kedve, hogy a vezetői és szervezői szakmai közéletben újra betöltse méltó helyét – finom távolságtartással oktatva-nevelve az új generációt (amelybe magamat is beleértem). Számunkra ő volt a professzor, s ötven-hatvan éves fejjel, őszinte emberi és baráti gesztusai ellenére sem mertük keresztnevéen szólítani. Vagy elkerültük a megszólítást, vagy a „szervusz Tanár úr”, „szervusz Professzor úr” kifejezéseket használtuk. Mert hát – az volt.

Ahogy én láttam a professzor urat

Mészáros Tamás

A „mely” helyett „amely”, a „melyek” helyett „amelyek”. Legalább ötven, ha nem száz ilyen javítást találtam kéziratomban (természetesen több más mellett), amikor Cotel Kornéltól, a KJK akkori irodalmi vezetőjétől azt visszakaptam.

A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei című első könyvem ugyanis a Szervezettség és hatékonyság sorozatban jelent meg Ladó László professzor sorozatszerkesztésében. 1984-ben fiatal adjunktusként nem gondoltam, hogy a „nagy Ladó” elolvassa munkámat. A professzor úr saját kezű bejegyzései egyértelműen bizonyították, hogy a szerkesztői munkában is olyan pontos és precíz volt, mint a konferencia-előadások megtartásában, egy-egy értekezleten való részvételben, öltözködésében, frizurájának eleganciájában.

Nem a kézirat kapcsán történt az első találkozásunk, az virtuálisan már megvalósult 1971-ben, A komplex iparvállalati tervezés módszertana című könyv elolvasásakor. Ma is állítom, hogy ez a könyv, valamint R. L. Ackoff Operációkutatás és vállalati tervezés című munkája voltak a „bibliáim”, ezek vezettek a tervezés folyamatának és szervezeti kérdéseinek kutatása irányába. Évtizedek távlatából is nagy élményként éli át az ember, ha találkozhat olyan gondolatokkal, vezetői funkciókkal, folyamatábrákkal, amelyekről egykor egy hallgató törte a fejét, amelyhez előtte kevés fogódzót talált. A könyv a későbbiekben az általam vezetett kurzusokon hosszú ideig kötelező irodalom volt a Közgázon.

Nagyszerű dolog volt, hogy a könyv mondanivalója nem évvült el. A megjelenés után 37 évvel is nyugodtan leírható volt ez a mondat: „Kiválóan mutatott rá a Ladó–Deli–Kocsis szerzői kollektíva arra, hogy a távlati tervben megjelenő termék, mint a piackutatás (információgyűjtés) tárgya, az operatív tervben a munkaadagolás tárgyává válik. Bizonyították, hogy a tervmunka négy alapvető fázisa (információgyűjtés és feldolgozás, tervváltozatok kidolgozása, optimalizálás és előkészítő intézkedések) mind a távlati, mind a rövid lejáratú tervezésben megtalálható...”

Mit íránk ma le másként? Legfeljebb bátrabban használnánk a piackutatás kifejezést, amely akkoriban igencsak tökéletes módszerként volt elkönyvelve, ezért kellett információgyűjtéssel erősíteni, betennénk a stratégiát, de a lényeg nem igazán tudnánk eltérő módon leírni. Az én témám csak marginális része volt a könyvnek. A fedezet mint optimumkritérium, az ÁKFN számítási metodikája, információs háttere lényegében máig sem változott.

Elmondhatjuk ugyanezt az 1980-ban a KJK-nál megjelent Szervezésemélet és -módszertan című könyvről is. Lehetne rajta vitatkozni, de ma sem kellene szégyellni azt a hivatkozást, amely szerint „világosan” mutat rá Ladó László, hogy „...három alapvető vezetői funkció létezik. A tervezés, a szervezés és az ellenőrzés. Mindhárom keretében a vezető döntéseket hoz, ami vezetői mivoltának meghatározója”.

Munkássága azért válhatott időtállóvá, mert kutatási témái politikasemlegesek voltak. A költség, a ráfordítás, a fedezet, a teljesítmény, a mérés, a vezetési funkciók és sorolhatnám a kulcskategóriákat, Ladó Lászlónál objektívek, eredeti jelentésüknek megfelelőek és nem „alkalmazkodóak” voltak. Ennyiben, nyugodtan mondhatjuk, megelőzte korát és azok közé a tudósok közé sorolható, akik a rendszerváltást, a piacgazdaságra való áttérést lényegesen megelőzően kutattak, tanítottak, képviseltek csak jóval később általánossá váló összefüggéseket.

Vajon megbecsültük-e Ladó professzornak ezt a kiemelkedő erényét? Szégyenkezve futom át ismét 2002-ben megjelent könyvem irodalomjegyzékét, az „L” betűnél nem találom Ladó Lászlót. Ekkor általában Porterre, Mintzbergre, Kaplanra, Nortonra és más, döntően amerikai szerzőkre hivatkoztunk. Azért mélyen belegondolva nem kellene pironkodni a magyar kutatóinkra való hivatkozáskor sem.

A professzor úr engem a '70-es években „kis szocvállalatosnak” hívott, én ugyanis olyan mindenes voltam a Szocialista vállalat kutatási főirány Vállalati szervezés és irányítás kutatási irány koordinációs testülete mellett.

Tátott szájjal ültem végig a Varga Sándor vezette koordinációs megbeszéléseket, hallgatva tudományunk nagyjainak, Kádas, Harsányi, Ladó, Susánszky, Marosi, Varga professzoroknak a hozzászólásait, nemegyszer hangos vitáit. Ez utóbbi soha nem volt jellemző Ladó professzorra. Inkább vagy nem vett részt a megbeszélésen, vagy ha ott volt, soha nem adta fel eleganciáját.

Milyen büszke voltam, amikor megszólított! Nem azért, mert ezt az ő magatartása kikövetelte, hanem mert kiérdemelte. Ezt máig is így érzem.

Sajnos a későbbiekben, főleg a '80-as évek második felétől már kevesebbet találkoztunk. Nem hagytam ki azonban publikációinak elolvasását.

A '90-es évek közepén az egyetem aulájában futottunk össze. A „kis szocvállalatos” ekkor már rektorhelyettes volt, de ugyanolyan büszkén és jó érzéssel fogadta Ladó László érdeklődő szavait, mint egykor, az első találkozáskor.

Lenyűgözött higgadtsága, világos érvelőkészsége, intelligenciája és igen alapos felkészültsége. Embersége olyan erős volt, hogy már-már barátként tisztelhettem. Ennél, azt hiszem, nem is kívánhat többet az ember.

A hagyományok tisztelete és az új problémák iránti fogékonyság

Balaton Károly

Ladó László professzor publikációival az 1970-es évek végén találkoztam először. Ekkor Ladó professzor a Műszaki Egyetem tanszékvezetője, az egyik meghatározó hazai vezetés- és szervezéstudományi műhely irányítója volt, én kezdő tanársegéd a Közgazdasági Egyetemen. Akkori főnökeim és vezető oktatóink – Máriás Antal, Marosi Miklós, Kovács Sándor, Kindler József – révén időnként lehetőségem volt arra, hogy jelen legyek azokon a megbeszéléseken, amelyeken a vezetés- és szervezéstudomány aktuális kérdéseit vitatták meg tanult kollégáim. E megbeszélések – részben az akadémiai bizottság keretein belül – a szakterület helyzetével, követendő fejlesztési irányjaival foglalkoztak, s nem voltak mentesek a heves szakmai vitáktól és az eltérő nézetek ütközéseitől. Ezekből sokat tanulhattam, s élmény volt számomra, ha jelen lehettem.

Ladó professzor könyvei jelentős hatással voltak szakmai fejlődésemre és oktatói munkámra. Mindenekelőtt kiemelendőnek tartom az 1979-ben megjelent Szervezésemélet és -módszertan című könyvét. Ezzel a témakörrel még egyetemi hallgató koromban találkoztam 1973–74-ben, amikor Marosi Miklós professzor tanította a könyv címével azonos tárgyat. Akkor Gvisianyi könyvét használtuk, amely akkor az egyetlen, magyar nyelven elérhető forrás volt. Ladó professzor könyve sokkal szélesebben, a vállalatok működési feltételrendszerébe ágyazottan tárgyalta a témakört, s hosszú évekig alapvető forrásmunkaként használtuk az egyetemi oktatásban. Bizonyára nem véletlen, hogy a könyv több kiadásban is megjelent a KJK-nál.

Ladó professzor munkásságát a hagyományok tisztelete és az új problémák iránti fogékonyság egyaránt jellemezte. Utóbbira példaként említhetjük az Erdősi Gyulával közösen írt „Környezetünk és a vállalati informatika” című könyvet, amely a kor hazai felfogását messze meghaladó módon foglalkozott az informatika és a vállalati szervezőmunka kapcsolatának vizsgálatával.

A Műszaki Egyetem Ladó László nevével fémjelzett tanszékén jelentős módszertani kutatások folytak a hetvenes és nyolcvanas években. Ezek közül a csoportos problémamegoldás korszerű módszereinek elemzését és a hazai szakmai közvéleménnyel való megismertetése terén végzett munkát emelem ki. Sokat profitáltunk az NCM és más módszerek ismertetéséből, amely Kindler József, Papp Ottó publikációi, valamint a Bálint–Erdősi–Nahlik szerzőhármass Csoportos szellemi alkotó technikák című könyve révén jutott el a szélesebb olvasótáborhoz.

Ladó László szakmai munkássága nem korlátozódott a szűkebben értelmezett vezetés- és szervezéstudomány területére. Jelentős hatású publikációi jelentek meg a vállalati tervezés területén is. A Teljesítmények és ráfordítások című könyve új fogalmakat vezetett be a hazai vállalati tervezésben, s megteremtette az önálló vállalati tervezés módszertani alapjait. Az ÁKFN-struktúrával kapcsolatos gondolatai a modern vállalati tervezőmunka alapjait rakták le a '80-as évek elején.

Hosszú ideig nem tudtam arról, hogy Ladó professzor a számvitel és a könyvvizsgálat terén is jelentőset alkotott. Ezáltal azon tudósok közé tartozik, akik a fő tevékenységi területüket képező diszciplína keretein túl is kiemelkedő munkásságot fejtettek ki.

A több tudományterületet átfogó interdiszciplináris megközelítés bizonyára mindannyiunk számára hasznos lenne szűkebb szakterületünk alkotó továbbfejlesztéséhez. Szomorú tény, hogy ilyen irányú törekvéseinkben már nem számíthatunk Ladó professzor szakmai hozzáértésére és útmutatásaira. Ez egyúttal intő jel is arra, hogy az eddiginél nagyobb intenzitással törekedjünk arra, hogy tudományterületünk még velünk élő nagyjaitól tanuljunk, s alkotó módon folytassuk munkásságukat.

Három találkozás

Barakonyi Károly

Az első találkozások mindig meghatározóak. Számomra Ladó László mindig a professzor úr maradt. Tekintély, példa, viselkedési minta. Akkor is, amikor tudományos fokozatban, beosztásban hasonló szinteket sikerült teljesítenem, mint amilyeneket ő ért el.

A BME Villamosmérnöki Karán 1962-ben erősáramú (azon belül is villamos művek szakirányú) diplomát szereztem. Gimnáziumból kerültem egyetemre, talán ezért is jobban vonzott az elméleti terület, mint a gyakorlat. Szívesen bent maradtam volna az egyik erősáramú tanszéken, társadalmi ösztöndíjam azonban ebben megakadályozott. Az utolsó három egyetemi évemre ugyanis szerződést kötöttem a Dél-dunántúli Áramszolgáltató Vállalattal, ezért Pécssett álltam munkába gyakornokként, majd üzemviteli mérnökként. Rövid idő múltán vezető állásba kerültem: a Kálózatszerelési Osztály vezetőjévé neveztek ki. Izgalmas vezetői feladat, magas fizetés, lakásígéret – ottmaradtam. A szakmai tanulás, fejlődés azonban hiányzott: sajnos ebben a profilban semmilyen egyetemi szintű szakképzési lehetőséget nem találtam. Végül is 1965-ben a BME gazdasági mérnök kurzusára iratkoztam be.

Izgalmas idők voltak. Az 1968-as új gazdasági mechanizmus előkészítő évei: izgalmas viták, kitáguló horizont, még egy mérnök számára is újszerű gondolatok. A Gazdasági mérnök szakon az oktatás is ebben a légkörben folyt. Kiváló előadók alkották a tanári kart: többek között Máriás Antal, Kindler József, Bródy András, Parányi György (később valamennyien MTA doktorok lettek). És Ladó László. Olyan tantárgyak, módszertani újítások kerültek be a tananyagba, amelyek a gazdaságtudományok akkori hivatalos fellegrárában még a napirenden sem szerepeltek. Ezt onnan is tudom, hogy a (későbbi) feleségem akkor tanult az MKKE nappali tagozatán, így volt alkalmam az összehasonlításra.

Első találkozásunk *tanár-diák viszonylatban* a számvitel tárgy keretei között történt. Lenyűgöző volt eleganciája, Ladó professzor képes volt a tárgy ismeretanyagát a más rugóra járó mérnökagyakba beplántálni, érdeklődésüket felkelteni és a gyakorlati élettel összekapcsolni. Kiváló pedagógus volt. Megértettük a tárgy lényegét, mindazt, amit egy gazdasági kérdésekkel szembekerülő vezetőnek ismerni és használni kell tudni. Mi több, meg is szeretttük a tárgyat. Egy féléves tantárgy elsajátítása után természetesen nem lettünk mérlegképes könyvelők, de ezután értettük, mi folyik körülöttünk a vállalatnál. Már nem lehetett bennünket „eladni”.

A második találkozás kevésbé volt közvetlen és személyes, jellegét tekintve *tanfolyami előadó–hallgató viszonyról* beszélhetünk. Az új gazdasági mechanizmus keretei között kiépült a vállalati vezetők, középvezetők továbbképzési rendszere. Akkor már – öt éves „frontszolgálat” után – a vállalati központ Terv- és Közgazdasági Osztályának vezetőjévé neveztek ki. Erre a posztra a cégnek egy olyan mérnök kellett, aki megjárta a hadak útját, „a gyakorlat lövészárkait” és némi gazdasági ismeretekkel is bírt az új gazdasági rendszert illetően. A Nehézipar Minisztérium jól kiépített továbbképzési rendszerében vállalati középvezetőként rendszeresen részt vettem ezeken a tanfolyamokon. Ladó professzor most már olyan területekkel ismertetett meg bennünket, amelyek a vezetői munkát alapozták meg. Számos téma került napirendre a gazdaságpolitikától a szervezetszociológiáig, a vállalati szervezéstől a tervezésig. Ladó professzor itt is sztár volt: előadásaira, az általa felvetett témákra, sőt a részletekre ma is világosan emlékszem. Az előadásokon munkatársaival együtt jelent meg: a témát felváltva, „forgószínpad-szerűen” adták elő. Az egyetemi padoktól elszokott vállalati szakemberek figyelmét így jobban sikerült ébren tartani. Amikor ő került sorra, logikus felépítésű, világos mondanivalójú előadása frissítőként hatott.

Harmadik találkozásunk már az egyetemi pályafutásomhoz kötődik: kapcsolatumunk ekkor inkább *a mester és a tanítvány viszonyával* jellemezhető. Öt év a vállalati központi apparátusban azt eredményezte, hogy a feladat – amely eleinte újszerűségével vonzott – kezdett rutinszerűvé válni, már nem elégített ki. Megnyílt viszont egy új lehetőség: 1970-től az MKKE kihelyezett tagozata kezdte meg működését. 1974-től már mint másodállású adjunktus tanítottam Pécsen, szeptembertől pedig már főállásban tevékenykedtem a tagozaton.

Az új gazdasági mechanizmus korlátozta a központi beavatkozást, nagyobb döntési mozgásteret biztosított a vállalatoknak. Úgy véltem, hogy a vállalati tervezés csak akkor tud ennek az új szerepnek megfelelni, ha az új gazdasági feltételeknek megfelelően elméletileg és módszertanilag is megalapozottabbá válik. Áttanulmányoztam az elérhető hazai szakirodalmat, és a kínálatot siralmasnak találtam. Az MKKE vállalati tervezési jegyzetei valójában iparági szintű megközelítések voltak (ezen belül bő teret szentelve az aktuális öt éves tervek és a legutóbbi pártkongresszus és KB-határozatok irányelveinek) – vállalati tervezés céljára használhatatlanok voltak. Ami szóba jöhetett: Horváth László könyve a hosszú távú tervezésről, Martin Kenneth Star magyarra lefordított könyve (aminek tartalma már Kindler József előadásaiból, a gazdasági mérnöki kurzusról volt ismerős). De számomra (és a vállalati tervezők számára) a leghasználhatóbb mindenekelőtt a Ladó László és szerzőtársai

által írt A komplex iparvállalati tervezés módszertana című könyv bizonyult. Induláskor ez képezte az általam oktatott tárgy törzsanyagát.

Szerencsére a tagozat 1975-ben karrá alakult a Pécsi Tudományegyetem kötelékében, ami egyben nagyfokú szakmai függetlenséget is jelentett. Akkori tanszékvezetőm, Zeller Gyula szabad kezet adott a tananyagfejlesztésben, amivel örömmel éltem is. Az első egyetemi jegyzetemet Fejezetek a vállalati tervezés témaköréből címmel írtam meg, és a kézirattal ki mást, mint Ladó professzort kerestem fel. Néhány olyan témát fejtettem ki, amelyek az általa is tárgyalt kérdéseket részletesebben bontották ki, de néhány további témát is tárgyaltam. Így első egyetemi jegyzetem lektora ő lett.

Ettől kezdve kapcsolatunk közvetlen szakmai jellege erősödött. Ha jellemezni szeretném, akkor ez már valóban a mester és a tanítvány viszonya felé tolódott el. Nem találkoztunk sűrűn, ám ezek a beszélgetések számomra rendkívül gyümölcsözőek voltak. Mindig csodáltam széles látókörét, azoknak a témáknak az észrevételét, amelyek nem csak a napi konjunktúra, az aktuális tudmánypolitika jelszavait visszhangzották, hanem olyan problémákat világított meg, amelyek majd csak évek múltán kerültek a tudományos közbeszéd szótárába. És itt nem csupán a pótlékoló kalkulációt felváltó ÁKFN-elvekre épülő új költségszámítási rendre gondolok. A professzor úr már 1971-ben látta a környezetünket fenyegető veszélyt (és felhívta erre a figyelmet előadásaiában), amikor még a világ vezető nagyhatalmai vidáman pusztították és szennyezték környezetüket. Évtizedekkel korábban meglátta a számítástechnikában rejlő forradalmi lehetőségeket, de szószólója volt (másokkal együtt) a kvantifikálás, a rendszerszemléletű megközelítés térnyerésének is.

Egy-egy félórás-órás beszélgetés annyi gondolatot tartalmazott számomra, hogy azokon akár éveken át dolgozhattam. Kutatásaim ezek köré a gondolatok köré szerveződtek. Nem véletlen, hogy 1975-ben őt kerestem fel először publikációim jegyzékével, egy disszertáció vázlatával, hogy alkalmasnak tartja-e a kandidátusi értekezés elkészítésére. A súlypontokat illetően ekkor hasznos tanácsokat kaptam tőle. Ezt követően már csak 1978-ban, a disszertációm (*A rendszermódszer és a gazdasági kibernetika egyes kategóriáinak érvényesítése a számítógépes iparvállalati tervezésben*) vitáján találkoztunk, ahol az időközben elkészült kandidátusi értekezés opponensi feladatát látta el. A fenti folyamat szinte kísértetiesen megismétlődött akadémiai disszertációm elkészítése során: egy rövid beszélgetés 1986-ban arról, hogy a habitusom megérett-e már vajon erre a fokozatra, a disszertáció vázlatának áttekintése, majd 1988-ban a védési procedúra az MTA székházában (szintén opponensként).

Szakmai pályafutásom során hatása, személyes kisugárzása több mint negyven éven át meghatározó volt. Megjegyzéseiből, felszavaiból mértékadó trendeket tudtam kiolvasni, amelyekre építve biztos talajon haladhattam a diszciplína művelésében – sokszor a fősodorral szemben. Minden esetben neki volt igaza, megérzései bejöttek, felvázolt trendjei valóra váltak. Ezekből nagyon sokat profitáltam, a zsákutcákat elkerültem. Életemben csak két hozzá hasonló hatású személyiséggel találkoztam: Kindler Józseffel és Nemény Vilmostal.

Számomra különös érzés volt, amikor pár évvel ezelőtt az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságában ismét találkoztunk, amelynek elnökévé választottak, ő pedig tagként, 80 év felett is frissen és aktívan vett részt üléseinken. Nagyon későn és nagyon nehezen jött a számra a tegeződés (talán a korkülönbség, talán a ritkább találkozások miatt is), akkor is csak a „László” megszólításig jutottam a „Laci” helyett, pedig éreztem, hogy kölcsönös szimpátiakapcsolat alakult ki közöttünk: barátsággal fogadott kezdetektől fogva. Mindig is tisztában voltam a nagyságrendi különbséggel, ami bennünket elválasztott. Visszatekintve azt mondhatom, még többet profitálhattam volna e különös barátságból, ha egyetemi pályafutásomat az ő tanszékén kezdhettem volna el.

A fiatalokat támogatta

Farkas Ferenc és Poór József

1972-ben végeztünk a Közgázon – ez abban az időben természetesen Budapestet (a Dimitrov teret) jelentette –, ami topográfiai szempontból éppen szemben volt a Műegyetemmel, Ladó László mindenkori munkahelyével. Rövid vállalati jelenlét után kaptunk meghívást a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (MKKE) akkor alakuló Pécsi Kihelyezett Tagozatára. Végzettségünknek, érdeklődési körünknek megfelelően a szervezés és vezetés tantárgyak oktatásának közelében kaptunk feladatot. Erőteljes szakmai segítségre volt szükségünk mindkettőnknek, akik hasonló cipőben jártunk. Az anyaintézmény Ipari Üzem-szervezési Tanszékének akkori problémás belső viszonyai miatt onnan komoly támogatásra nem lehetett számítani. Máshova kellett fordulni segítségért, szakmai támogatásért.

Ladó László személyében igazán komoly mentorra leltünk. A ma tipikus együttműködési formákhoz képest meglepően gazdag listát tudunk felidézni, amivel ő és munkatársai hozzájárultak ahhoz, hogy a pécsi szervezés-vezetés (menedzsment) képzés elindulhasson és szakmailag hiteles legyen.

- A kezdetektől használtuk a Ladó-műhely tananyagait. A Ladó–Deli–Kocsis, a Ladó–Susánszky–Dózsa, a Jancsók–Kocsis könyvek, majd Kocsis József: *Folyamatszervezés a gépiparban* c. műve alapvető ismereteket közvetített a magunk számára és a hallgatóinknak.
- Ladó László klasszikus munkája, a *Szervezélmélet és -módszertan* még ma is szakirodalmi forrás a menedzsment-specializáción. A dinamikus módszertani modell – benne a résztechnikák – szemlélete és birtoklása a menedzsment-kompetenciák fontos összetevője napjainkban is, és ezt fontosnak tartjuk megértetni hallgatóinkkal.
- Első könyvünk (Farkas–Poór: *Szervezeti célok és rendszerméreteket*) a KJK Szervezettség és hatékonyság sorozatában jelent meg 1982-ben. A sorozat szerkesztője Ladó László volt, aki sorról sorra olvasta el és korrigálta kéziratunkat. Munkájának eredményeként jobb lett a könyv.
- Kettőnk közül Poór Jóskának módja volt egy hónapot eltölteni a Ladó-tanszéken. (Miközben Farkas Ferenc Miskolcon a Susánszky-tanszéken járt.)

A felsőoktatás mai világában szinte elképzelhetetlen egy versenytárs intézmény ilyen jellegű támogatása: látni engedni a műhelytitkokat közlő és egyben megmutatni a fiatalnak a vezetés mesterségét és művészetét. Erre jó példa, amikor arról beszélt, hogy a tanszéki vállalati megbízások elvállalásakor már az első

helyszíni látogatás során nyilvánvalóvá válik a siker, ha a tanszéki kollégák testbeszéddel közlik: „Főnök, megvan!” Számos nagy hírű tanácsadó cég is átvehette volna ezt az akvizíciós módszert.

- Péccsett az első szakközgazdász évfolyamok (és néhány konferencia, szakmai rendezvény résztvevői) élvezhették előadásait, amelyeken még az egyébként száraz fedezeti költségszámítás rejtelsei is feltárultak és a közös tudásbázis részévé váltak. (És milyen szép, hogy a Harvard Business Manager első magyarországi száma 1999-ben ebben a témában adott lehetőséget Ladó Lászlónak a megjelenésre!) Sose gondoltunk akkor arra, hogy egy már nem fiatal előadó számára a hat kontaktórási foglalkozás akár fárasztó is lehet. Lehet, hogy az volt, de nem látszott rajta, „snájdig” volt ezeken az alkalmakon is, mint mindig.

A '80-as évek végétől a találkozásaink megritkultak. Az Akadémiai Bizottság ülésein mindig örömmel üdvözlöttük egymást. Érdeklődése fennmaradt a pécsi dolgok és személyes előrehaladásunk iránt. A mai napig is tisztelettel és köszönettel gondolunk Ladó László professzorra.

Sokaknak világított

Gaál Zoltán

Szegényebb lett a világ és a tudományos élet. Kialudt egy lámpás, ami mindig világított.

„Nem élt belőle több és most sem él,
s mint fán se nő két egyforma levél,
a nagy időn sem lesz hozzá hasonló.”

Kosztolányi Dezső: Halotti beszéd

Igen, mert aki világít, az értéket képvisel. Én ilyennek láttam Ladó Lacit.

1973-ban a gazdasági mérnöki tanulmányaim során találkoztam először személyesen vele. Nála hallgattam az Adatfeldolgozó gépek és rendszerek c. tárgyat, pozdorjává olvastam az akkori időben rendkívüli jelentőségű Deli László–Kocsis József–Ladó László: Fedezeti költségszámítás című kéziratot. Az erősen megviselt kéziratot ma is őrzöm.

Hallgatóként egy széles látókörű, nagyon választékosan beszélő, halk szavú, de rendkívül fegyelmezett professzor képét rögzítettem magamban. Fanyar és jellegzetes humora volt. Egy emlékezetes mondása máig megmaradt bennem. Ha valaki szokatlan butaságot mondott, akkor az ő reakciója: „Maga összetéveszti a Gizikét a gőzekével!”

Már ebben az időszakban szoros szakmai és oktatásszervezési kapcsolat alakult ki közöttünk, mert miközben a Budapesti Műszaki Egyetem a Termelési rendszer szak elindításával, az akkori Veszprémi Vegyipari Egyetem a Szervező vegyészmérnöki szak megalapításával építette be az oktatási programjába, mondhatjuk oktatási kultúrájába az Industrial Engineering szemléletet. E munka során számos egyeztetés és élénk véleménycsere zajlott a két intézmény között. Én nagyon sokat tanultam ez idő tájt Ladó Lászlótól.

Kutatási területen az első kapcsolatunk a Végtermékre orientált fedezeti költségszámítás című megbízásos kutatási munkánk volt, amelyben választ kerestünk arra a kérdésre, hogy a szigorúan vertikálisan egymáshoz kapcsolódó technológiák milyen mértékben járulnak hozzá a végtermék fedezettartalmához. Szakmai munkássága, művei két szempontból is fontos szerepet játszottak ebben az időszakban:

- Jelentős üzeneteket fogalmazott meg írásaiban, amelyek gondolkodásra készítettek az olvasót. Ahhoz, hogy a menedzsment polgárjogot nyerjen a tudományok közt, erre nagy szüksége volt a szűkebb szakmának.

- Nagymértékű hiány volt a szakirodalomban és nem volt zavartalan a mértékadó külföldi szakirodalomhoz való hozzáférés sem. Különféle ügyeskedésekkel hoztunk be fontos könyveket az országba.

Nagy formátumú, iskolateremtő személynek tartom és tekintem. Szellemi kisugárzásának másik fontos megjelenése az általa képviselt szemlélet. Gyakran hallottuk tőle: „Egy szervezet teljesítménye, működésének hatékonysága jelentős mértékben függ a menedzsment minőségétől. Az elmélet próbája a gyakorlat. Nagyon fontos a Bayes-tétel levezetése, de a Bayes-logika szakszerű alkalmazása is jelentős haszonnal járhat.”

A szervezésemélet és -módszertan könyvében található módszerek alkalmazhatóságát tanítványai naponta visszaigazolták.

Kitartó emberként vallotta, hogy az élet a szántás–vetés–aratás logikáját követi. Ritkán vannak csodák az életben. Adde parum parvo, magnus acervus erit – Adj keveset a kicsihez, nagy tömeg lesz az.

Eredendő csapatjátékosként tudta, hogy a megoldandó problémák lényegesen bonyolultabbak, mint amit egy ember képes megoldani.

A tudomány könyvekben leírható és átadható. Amit tőle kaptunk, az sokkal több, mint ami nyomtatott lapokon és szavakban összefoglalható.

Akik közelebbről ismerték és szerették, szinte életük egy részét érzik vele sírba szállni, de velük gyászol az a sok szakember, akiket tanított és segített pályájukon.

Epiktétosz Kézikönyvecskéjében azt írja, hogy a kiegyensúlyozott ember súlypontja saját magán belül van, az értékrendje nem függ mások megítélésétől. Neki sikerült megvalósítani ezt az egyensúlyt.

Báró Eötvös József, történelmi távlatokban is kiváló kultuszminiszterünk mondta:

„Életünk égő szövétnekhez hasonló, mely majd lassabban, majd sebesebben, de szüntelenül fogy. Boldog, ki midőn létének a múlandóságára gondol, azzal vigasztalhatja magát, hogy sokaknak világított.”

Ladó László világított, ahol járt, mindig világos volt. Sajnos most már csak odafönről irányítja a menedzsment tanok földi alakulását, mert halottaink energiája nem vész el, csak átalakul. A test földbe száll, de a lélek, a szellem elröpül és velünk marad!

Magvető, aki százszoros termést hozott

Henczi Lajos

Mikor Erdősi Gyula barátom megkeresett, hogy írjak egy rövid emlékezőt, mindenekelőtt Ladó professzor úr szikár, katonás alakja jelent meg előttem, aki előadásain oly sokszor rajzolta fel számunkra az ÁKFN-struktúrát bemutató diagramot, s taglalta a vállalati tervezés praktikáit. Gazdasági mérnökségem megszerzése idején hallgatója voltam. Néhányszor szűk körben, ha dicsekedni akartam, megkockáztattam, hogy Ladó-tanítványnak tartom magam. (Persze, nem tudom, hogy ő mit szólna ezen állításomhoz?)

Emlékeim mélyebb rétegeiből Ladó professzor mellett a műszaki élet számos nagy alakja tűnik fel saját műegyetemi dokumentumfilmemben: Bajcsay Pál (Számítógépek programozása), Béda Gyula (Mechanika), Farkas Miklós (Matematika), Gillemot László (Anyagszerkezetan), Heller László (Műszaki hőtan), Kónya Albert (Elméleti fizika), Petrik Olivér (Finommechanika), Strommer Gyula (Ábrázoló geometria), Vörös Imre (Gépelem).

Annak indokait, hogy a gépészmérnöki diploma mellé gazdasági mérnök végzettséget is szereznem kellett, így szerencsés módon Ladó professzor úrtól elsajátíthattam – ha töredékes módon is – a tervezőmunka gazdasági jellegű dimenzióit is, az akkori mérnökképzésben érvényesülő túlzott műszaki filozófia és praxis szolgáltatta.

Ma már főiskolai/egyetemi óráimon gyakran példálózok azokkal – a paródia piacán is komoly sikerrel kecsegtető – „esetekkel”, szituációkkal, melyek a klasszikus gépészmérnöki edukációm során, különösen a gyakorlati terepnek szánt Vörös Csillag Traktorgyárban (az egykori Hoffer Traktorgyárban) a '70-es évek elején értek. A gyár „nagy mellénnyel” rendelkező „főmérnöke” gyakran állt fel a „hordóra” és hirdette nagy hangon a diplomamunkájukat készítő mérnökjelöltek előtt a pártpolitikától jócskán átitatott aktuális iparpolitikai felfogást, mely szerint: „Tanulják meg, hogy a Vörös Csillag Traktorgyárban nem olyan gépeket gyártunk, amilyeneket a mezőgazdaság igényel, hanem a mezőgazdaságban olyan korszerű traktorokat kell használni, amilyeneket mi gyártunk.” Lám, jól megtanultam, mert ma is emlékszem rá, szó szerint. Federico Fellini szerint a zavarosság, a képtelenség nem halálos, ha az ember jókedvűen közelít hozzá. Szerencsére már akkor is volt annyi józan eszem, hogy a bajuszom alatt mosolyogjak a kinyilatkoztatáson. Nehéz volt nevetés nélkül megállni, mert mint a kabaréban, záporoztak a gyár „főmérnökének” a víziói: „Minden D4K az egy szeg a Massey Ferguson koporsójában.” Nos, a Massey

Fergusont minden bizonnyal keményebb fából faragták, mint a Vörös Csillag Traktorgyárat, mert a cég ma is talpon van, traktorai és különböző mezőgazdasági termékei nagy népszerűségnek örvendenek a világ minden szegmensében.

Kezdő mérnökként ilyen „gazdasági” előképzettséggel kerültem a Magyar Optikai Művekhez. A Műszaki Fejlesztési Főosztályon gőzerővel készítettük a vállalat távlati fejlesztési terveit, és közel 10 ezer főre becsültük a foglalkoztatottak létszámát a perspektivikus jövőben. A mai tényekre tekintve, melynek egyszerre voltam alakítója és elszenvedője, Kölcsey Ferenc himnuszának sorai jutnak eszembe: *„Vár állott, most kőhalom. Kedv s öröm röpkedtek...”*

A műszaki fejlesztési kérdések taglalása során gyakran kaptam olyan feladatokat, hogy: – Számítsa ki, mekkora a gyár automata gépparkjának átlagéletkora! Tudna-e a gyár 10 ezer ébresztőórával többet gyártani? Milyen nagyságú OMFB-hitelt kellene igényelni a műanyag szemüveglencse gyártásának Mátészalkára történő telepítéséhez? Mennyibe kerül egy antik óra előállítás? Hány darabot gyártunk a lyukszalagos beolvasóból, hogy elkerüljük a veszteséget? – Csupa olyan feladat, amelyhez semmilyen kognitív kapaszkodót nem kaptam az ötéves gépészmérnöki képzés során. Csupa olyan kérdés, amelynek megválaszolásához gyártástechnológusként nem volt „lövésem”. Talán mérnöktársaim nevében is mondhatom, nem integrálódott belénk, hogy milyen költségvonzattal járnak döntéseink. A tudásommal nehezen kezelhető környezeti kihívások ösztönöztek a gazdasági mérnöki másoddiploma megszerzésére.

Akkor is tudtam, ma már még jobban tudom, hogy a szellemi szomjúság oltásához legcélravezetőbb, ha a tiszta forrásból merítünk. Erre a tiszta forrásra találtam rá Ladó professzor úr személyében, mivel a gazdaságimérnök-képzés központi műhelyének az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék számított, ahol ő egyetemi tanárként, később tanszékvezetőként dolgozott.

Tőle tanultam meg, hogy van különbség költség és költség között, mivel az egyik lehet változó, míg a másik állandó. Szerencsés, ha az árbevétel a változó és állandó költségeken túlmenően még a nyereséget is fedezi. Jól definiálható összefüggés áll fenn a sorozatnagyság és az egységköltség között. Az ÁKFN-struktúra arra is jó lehet, hogy profit- és/vagy árbevételi célkitűzéseink legyenek, melyekből visszaszámolható a szükséges sorozatnagyság. Költségeink tervezésekor akár „hármassá becslést” is alkalmazhatunk, melyben jól megfér egymás mellett a realisztikus és pesszimista megközelítés.

Óráinak köszönhetően megváltozott a gondolkozásom. Kant jut az eszembe, aki azt fogalmazta meg az Antropológiai írásokban, hogy: *„...járatosnak lenni a világ dolgaiban, illetve otthon lenni a világ dolgaiban ... az egyik csak érti*

a játékot, melynek nézője volt ... a másik részt is vett". Úgy gondolom, hogy Ladó professzor úr segített otthon lenni a világban, s tudásával, személyiségével igyekezett hasznos résztvevőt faragni belőlem. Életvitelem – az idealisztikus felfogásból indulva – szép lassan pragmatistává formálódott. Egyre inkább azt a tudást tekintettem hasznosnak, amelyet a mérnöki munkámban és hétköznapi cselekedeteimben is érvényesíteni tudtam. Egyre inkább azt a valóságot kedveltem meg, amelyik a cselekvésben is gyökeret vert.

Búcsúzásul álljanak itt Lukács evangéliumából Jézus szavai:

„Kiment a magvető magot vetni. Amint vetett, némely szem az útfélre esett, eltaposták és az égi madarak fölcsipegették. Némely meg köves helyre esett. Alighogy kikelt, elszáradt, mert nem volt nedvessége. Némely pedig tövisek közé hullott. A tövisek fölnőttek vele együtt és elfojtották. A többi jó földbe hullott, kikelt és százszoros termést hozott.”

„Emberséges volt az embertelenségben, a jövő látnoka volt a katedrán, bölcs tanító és kutató a tudományban”

Herczeg János

Mélyen lesújtott, amikor Ladó professzor úr halálhíréből értesültem. Most már nyugodtan mondhatom, hogy életpályám alakulását illetően meghatározó tanárt, embert és barátot veszítettem el. Ma is előttem van pozitív, barátságos személyisége, aki mindig tudott időt szakítani még az ilyen magamfajta vidéki, a tudományterületet kószoló, elszánt ember számára is.

Számomra iránymutatók voltak a professzor úr előadásai és a témákhoz kapcsolódó beszélgetések, amelyeket vele folytathattam. A kapott ismereteknek jó hasznát vettem, amikor rám bízta a Soproni Szőnyeggyár anyagmozgatási rendszerének átalakítását, és akkor is, amikor lehetőségem volt egy komplex üzem gyártási és anyagmozgatási rendszerének megtervezésére. A tőle elsajátított szemlélet irányította rá a figyelmemet az üzem- és munkaszervezés fontosságára, amely abban az időben nagyon sok szempontból eretnekségnek számított. Szerencsére az akkori politikai vezetésben is voltak felvilágosult emberek, akik kellően meg tudták ideologizálni a nyugati gazdaságban sikerrel alkalmazott vezetési és szervezési alapelvek hazai alkalmazásának fontosságát.

Olyannyira sikerült belemélyednem a vezetési és szervezési tudományterület megismerésébe, hogy egy vidéki középvállalat munkatársaként elhatároztam, hogy kandidátusi tudományos fokozatért fogok pályázni. 1977-ben kaptam témajóváhagyást, és ezt követően kezdtem hozzá a tudományos fokozat megszerzéséhez szükséges kutatási és publikációs feladatok teljesítéséhez. Valójában Ladó professzor úrral kapcsolatunk ezt követően erősödött meg, hiszen az ő útmutatásai és biztatása rendkívüli módon segítették a viszonylag mostoha körülmények között végzett kutatási tevékenységemet.

A kandidátusi értekezésemmel kapcsolatos feladatok során gyakran találkoztunk a tanszéken a professzor úr kis szobájában, ahonnan tanszékvezetőként sem volt hajlandó kiköltözni. A beszélgetések baráti hangja biztatást adott a munka folytatására. Úgy éreztem, elnyertem Ladó professzor úr barátságát, amelynek köszönhetően többször is ellátogatott Sopronba. Visszaemlékezem az egyik látogatására, amelyre felesége és lánya is elkísérte. Nagy örömmel kalauzoltam a professzor urat és kedves családját a városban és környékén. Különösen örült annak, amikor meglátogattuk a nemeskéri evangélikus templomot, ahol az emlékkönyvbe való bejegyzése talán ma is megtalálható. Hosszabban időztünk a fertőrákosi kőfejtőben is.

Gyakran mesélt életének egyes állomásairól. Számomra ez azért volt különösen érdekes, mert a professzor úrhoz hasonlóan édesapám is megjárta a Donkanyart, ahol tüzbembérőként szolgált. Soha nem derülhet már ki, hogy a fiatal tisztnek és a beosztott közlegénynek volt-e valami köze egymáshoz. Egy közös vonás azonban van, mindketten egészségesen tértek vissza.

1980 második felében elkészült az értekezésem, amelyet igyekeztem a gazdaságimérnök-képzés során elsajátított szellemiséggel összeállítani. A dolgozatom a szervezetfejlesztésről és a számítógéppel támogatott termelésirányításról szól. Izgatottan készültem a professzor úr által vezetett munkahelyi vitára, amelyre a tanszéken került sor. Azt gondolom, az ő baráti támogatásának köszönhetem, hogy egy vidéki vállalat sok szempontból ismeretlen munkatársaként megszerezhettem a kandidátusi fokozatot.

Az a szellemi irányultság, amelyet a professzor úr által irányított tanszéken kaptam útravalóul, meghatározó volt számomra. Munkahelyeim további állomásain is kerestem az alkotás, az újszerűség, a változtatás lehetőségét és próbáltam a magam eszközeivel ezeket elősegíteni. 1984-ben elhagytam a Soproni Szőnyeggyárat, és a Soproni Állami Szanatórium főigazgató-helyettese lettem, mint a műszaki, gazdasági, pénzügyi feladatok felelőse. Örömmel tölt el, hogy részt vehettem új létesítmények létrehozásában (balfi uszodakomplexum), az intézmény objektumainak teljes felújításában, az energiarendszer átalakításában. Jó érzés tudni azt, hogy a nagykereskedelmi cég megszűnésével az egykori telephelyen közreműködésemmel létrehozott, ma már Sempermed termelő vállalat 200 embernek ad munkát és a Semperit Ausztria cég teljes megelégedettségével végzi tevékenységét. Szerénytelenség nélkül mondhatom, hogy a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar jogelődjének, a Közgazdasági Intézetnek egyetlen alapító tagjaként hozzájárulhattam a mérnöki karokon oktatott tananyag korszerűsítéséhez, valamint a közgazdászképzés beindításához. 1995-ben a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának égisze alatt indult el a közgazdászképzés a Soproni Egyetem levelező tagozatán. Ez talán annak is köszönhető, hogy mindvégig jó kapcsolatot ápoltam a Gazdaságtudományi Kar, illetve jogelőd intézetének tanáraival.

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetésszervezési és Marketing Intézet vezetőjeként egyetemi tanulmányaimból, illetve a gyakorlatból hozott municióval felvértezve, munkatársaim segítségével sikerült azokat a tantárgyfejlesztéseket elvégezni és a kutatási tevékenységet megalapozni, amely ma az Intézetet jellemzi. Az Intézet számos tantárgyat, szakirányt, főszakirányt, alap- és mesterkurzust gondoz.

Óriási ajándék, hogy tehetséges, kreatív, fiatal, szorgalmas munkatársaim vannak, akik a jövő ígéretei, és majd remélhetőleg tovább tudják vinni azt a szellemiséget, amely a Ladó professzor úr vezette tanszékről ered és a mai napig meghatározó jelleggel bír.

Hiszem, hogy egy megemlékezés a vége felé mindenképpen egyfajta összegzést kíván. Noha már jóval túl vagyok a hatvanon, de talán még nincs itt a számvetés ideje. Az azonban bizonyos, hogy a többi pályatársammal együtt küzdelmes és sokszor kockázatos életpályát futottunk be. Ehhez sok erőt, kitartást, szakmai elhivatottságot és szilárd alapokat kaptam a professzor úrtól. Ma is emlékszem azokra a meghitt beszélgetésekre, amelyek során tapasztalhattam professzor úr hajlíthatatlanságát, amely semmiféle áramlat előtt nem volt hajlandó meghajolni. Hatással volt rám a lényéből sugárzó emberség, amely ma is nagymértékben orientálja oktatói pályafutásomat, egyetemi hallgatóimmal, munkatársaimmal, barátaimmal való kapcsolatomat.

Beengedtek a szomszéd vár kincseskamrájába

Iványi Attila Szilárd

Ladó László professzor urat mentoromnak tekintem. Őt persze a Duna mindkét partján, sőt tágabb hazánkban is elismerték és tisztelték. Mérnökök és közgazdászok generációi sajátították el tőle a korszerű gazdálkodás elveit és technikáit.

Igaz, például az általa meghonosított fedezeti költségelemzés a mai napig sincs teljes szinkronban a számviteli és önköltség-számítási szabályokkal. Mára viszont megértettük, hogy mindkettőre szükség van, de más-más célra.

Noha az akadémiai értekezésem opponense volt, igazi tiszteletemet mégis inkább egyik könyvem lektoraként vívta ki.

Jómagam, mint a termék- és technológiafejlesztés, valamint az innovációs kutatás egyik lelkes publicistája, a tervgazdálkodás éveiben írtam egy könyvet. Ekkor azonban még illett ennek valamilyen politikai aktualitást is adni. Rábukkantam az újságban arra a hírre, hogy Brezsnyev elvtárs az SZKP egyik kongresszusán hangsúlyozta a minőségjavítás és -fejlesztés szerepét. Több se kellett nekem, hát beraktam a bevezetőbe ezeket az utalásokat. Napokig égett az arcom a szégyenpírtól, amikor megkaptam a professzor úr lektori véleményét a kéziratról. Ebben olyasmit írt, hogy nem olyan rossz ez a könyv, hogy szükség lenne ilyesfajta nyalizásra. Természetesen Brezsnyev helyett gyorsan találtam az innovációban nagyobb alkotó referenciaszemélyt a bevezetőhöz.

A két szomszéd vár nagy tekintélyű professzorai között mindig volt egyfajta rivalizálás. A Közgazdasági Egyetem Ipargazdaságtan Tanszékén Megyeri Endre professzor talán jobban hitt a szocialista tervgazdálkodás javíthatóságában. Annyi ötlete volt, hogy ha a sors kegyesebb lett volna hozzá, akár egyedül is megtudta volna hosszabbítani a kiútkeresés időszakát. Ladó László professzor, a maga utánozhatatlan éleslátásával, eleve inkább a piaczgazdaságban jól bevált technikák átvételét szorgalmazta.

A két tudós roppant mód tisztelte egymást, sőt a két jó hírű tanszék oktatói gyakorta opponálták egymás tananyagait és publikációit. Szívem szerint ide sorolnám a miskolci egyetemről Susánszky János professzor iskoláját is. Elsősorban az ő vezetésükkel fejlődtek ki a hazai szociális piaczgazdaság ipar- és vállalat-gazdaságtanának korszerű elvi-módszertani alapjai.

Életem egyik reménytelen feladatát Ladó László professzortól kaptam, amikor gyanútlanul elvállaltam a tanszékén kidolgozott modell-modul kéziratok lektorálását. (Olvasni mégiscsak könnyebb, mint megírni ezeket, gondoltam a magam tyúkeszével!)

Amikor a második társzekér gördült be a rengeteg, egyenként 20–40 oldalas, de igen fajsúlyos kutatási anyaggal, akkor egy ideig komolyan mérlegeltem a plasztikai műtét és új személyi igazolvány igénybevételét az eltűnésemhez.

A Ladó professzor vezetésével dolgozó kitűnő munkatársak hihetetlenül termékenyek voltak hosszú éveken át. Magam is sokat tanultam ezekből a technikákból. A jó humorú Megyeri professzor poénkodott is velem, mondván:

„Látom, Attila, beengedtek a szomszéd vár kincseskamrájába. Próbáld eltanulni, amit lehet, mert vannak dolgok, amikben ők a jobbak.”

Végezetül, ha meg szeretném fejteni a Ladó László-féle titkot, megint csak nehéz dolgom volna. Más tudós is írt jó könyveket, legfeljebb azok nem váltak az idők során alapl művekké. Másnak is volt jó megjelenése és közvetlen humora, de neki személyes varázsa alakult ki. Másnak is volt becsületes emberi tartása, de mégiscsak ő vált példaképpé hallgatók tízezrei számára.

Nagyon hiányzik, hogy már nincs közöttünk. Barátomként tisztelhettem és nagyon fogékony voltam szakmai és emberi értékeire.

Az új szak megteremtője

Menyhárt József

Szerencsés embernek mondható az a mérnök, akinek nagy műveltségű tudós tanárai vannak, s ezek a tudós emberek megadják a szakterület elsajátításához szükséges mindazon alapvető ismereteket, amelyek a választott szakterület műveléséhez szükségesek. Számomra – és több volt diáktársam számára – a sors ezt a kiváltságot megadta, sőt ezt még meg is toldotta azzal, hogy többünket – a korábbi diákjaikat – oktatóként maguk közé fogadtak. A BME Gépészmérnöki Karának tapasztalt, nagy gyakorlattal rendelkező tanárai mindenkor készségesen segítettek a fiatalabb oktatótársaikat abban, hogy szakmai fejlődésük töretlen legyen.

Az egyetemen felnőtt oktatógárda szakmai fejlődését szükségszerűen kiegészítette az ipari gyakorlat, a külső cégeknél – különféle szervezeti forma keretében – szerzett ipari tapasztalat és a gazdasági ismeretek megszerzése. Ez utóbbi ismeretek elsajátítását és kibővítését a Gépészmérnöki Karon – majd időszakosan központi felügyelet alatt – működő Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék munkatársai segítették elő. Az eredményes oktatómunkát végző tanszéki közösséghez az 1960-as évek elején csatlakozott dr. Ladó László, az addig ipari tevékenységet folytató közgazdász. Személyével a Gépészmérnöki Kar, illetve a BME tanári kara kiváló gazdasági szakemberrel gazdagodott.

Dr. Ladó Lászlóval az egyetemre érkezése után igen hamar munkakapcsolatba – és ezzel közelebbi ismeretségbe – kerültünk. Köszönhető ez annak, hogy tanszékeink egyazon épületben voltak, valamint annak, hogy az akkor viselt egyetemi/kari tisztségeim következtében hamarosan egy-egy munkabizottságban számos alkalommal együtt kellett üléseznünk.

Az egyik ilyen szakmai bizottsági tanácskozás során – amelynek tárgya a Gépészmérnöki Karon az 1970-es évek közepén megindított Gazdasági Termelési rendszer szak egyes problémáinak megvitatása volt – alakult ki bennem Ladó professzor szakemberi arca. Az új képzési forma, az új szakirányú képzés beindítása a többségében műszaki képzettségű bizottsági tagok között nem talált egységes támogatásra. A kifogások és ellenérvek egész sorát hozták fel azzal, hogy a már meglévő szakok és ágazatok is támogatásra és megerősítésre szorulnak. Elhangzott a szokványos sztereotip érv, miszerint a BME feladata a műszaki szakemberek képzése, a gazdasági „káderképzés” a Duna másik partján történik. Az észrevételekre és aggodalmakra a válaszokat Ladó professzor adta meg. Ekkor ismertük meg azt a határozott, ugyanakkor visszafogott hangú

előadásmódot, ami őt jellemezte. Röviden ismertette a Termelési rendszer szak oktatási célkitűzéseit, a szak létrehozásának célját, a meglévő, a Gépészmérnöki Karon már tevékenykedő szakokkal tervezett együttműködését, majd reagált az elhangzott észrevételekre.

Válasza a bizottsági tagok számára egy egyetemi tanórával, egy előadással ért fel. Úgy oktatott ki bennünket, úgy érvelt a létesítendő szak mellett, valamint úgy utasított vissza minden számára kedvezőtlen véleményt, hogy azt senki nem vehette zokon, senki nem vehette sértésnek. (A mellettem ülő bizottsági tag ekkor fülembé súgta: „Ladó professzor úri módon oktatott ki bennünket”.) Természetesen az elhangzott érvek következtében ez a bizottsági munka számára kedvező konklúzióval zárult.

Már korábban is, de ez időtől fokozottan törekedtem arra, hogy az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék munkatársainak rendszerszervezési, alkalmazott informatikai, szervezéselméleti és vezetéselméleti kérdéseket taglaló előadásait és publikációit megismerjem. Erre természetszerűleg tanszékem munkatársait is kapacitáltam.

A gazdasági és szervezéselméleti kérdéseket – a lehetőség határain belül – saját tárgyainkba is beépítettük. Hallgatóink figyelmét ráirányítottuk ezekre a problémakörökre, aminek következtében az esti és levelező szakon végzett hallgatóink nagy számban jelentkeztek az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék által szervezett posztgraduális képzésre. Természetesen a Gépészmérnöki Kar tanszékei között megfelelő, az oktatói tevékenység által megkívánt munkakapcsolatok alakultak ki. Így az Ipari Üzemgazdaságtan és az Épületgépészeti Tanszék között is megvolt a kívánatos együttműködés, amit dr. Ladó professzor tanszékvezetői tevékenysége még szélesebbé tett.

Az egyetemi tanszékek közötti kapcsolatokat és a tanszékvezetők közötti viszonyt természetesen a szomszédság is befolyásolta. A bennünket befogadó épületben – sok, egyéb célra szolgáló helyiség mellett – összesen négy tanszék volt található. Miután Ladó professzor átvette a tanszékvezetést, a négy tanszékvezető – Ladó, Horváth, Jederán professzorok és jómagam – időnként egyik vagy másik tanszéken összejöttünk, és egy kávé mellett megbeszéltük a Kar és a BME aktuális problémáit, de szóba kerültek az ország – főleg gazdasági – problémái is. Ladó professzor számos aktuális gazdaságpolitikai kérdésben fejtette ki véleményét. A szűk körű tanári összejövetelek lehetőséget adtak személyes kérdések, illetve problémák felvetésére is – amelyek egymás megismerését segítették elő. Az elsősorban egyetemi, hivatali és tanári munka során megismert Ladó professzor ezen találkozások során egy másik arcát is meg-

mutatta. Félretéve a tanári előadásmódot, meglepő módon számos anekdotát mesélt el – nagyon élvezetes formában –, versenyre kelve a szűk körű társaság többi tagjával, akik között szintén voltak jó anekdotázók.

A tételes oktatási tevékenység befejezése után nyugdíjasként számtalanszor találkoztunk, összefutottunk – mivel lakóközrztünk azonos volt. Ezek nem megbeszél, hanem véletlenszerű találkozások voltak. Ha az időjárás kedvező volt, akkor az utcán beszélgettünk vagy beültünk egy kávéra – ha időbeosztásunk megengedte – hosszabban megvitatni a világ sorát. Párbeszédeink témája természetesen sokszor a múlt, a végzett oktatási tevékenység, az egyetem sorsa és jelene volt. A beszélgetések során ugyancsak érintettük a nyugdíjasként végzett szakmai tevékenységeket, hiszen Ladó professzor is egészen az utolsó idő-kig szakértőként tevékenykedett. Mint az a nyugdíjasoknál általában szokásos, tereferéink során az egészségi állapot is gyakran téma volt.

És egyszer csak elmaradtak a spontán utcai találkozások...

Az egyenes út

Szintay István

„Voltunk mik vagytok, s lesztek mik vagyunk” ez a felirat áll körszalagként, egy kulcsra fűzve és képletesen felakasztva minden etruszk kultúrát idéző iskola és temető bejárata felett. A végtelenített felirat értelmezhető a jövőbe és a múltba tekintően is. A szalagot összefogó kulcs egyaránt szimbolizálja az örök életet, illetve a tudást; a szintén spirituális jellegű gondolkodást, értelmet.

Az etruszk városok Siena, Perugia, Orvieto közül az utóbbiban található Itália csodája, az orvietói dóm. A templom egyik kápolnájában ma is látható Az Antikrisztus eljövetele c. híres freskó. A képet 1447-ben kezdték el festeni, a kápolna két egymással szemben álló falán – az előbbi címtől eltérő témával –, a Menny és a Pokol ellenpontozásának szándékával.

Piero della Francesca tanítványaival először a mennyország freskóját készítette el, amelynek kulcsát, mint az üdvözülés jelképét, az egyik tanítvány más festményeknél is modellként szolgáló szép felesége tartja a kezében. Festő barátunk nevének szépsége másokra is hatott, s ő a férfiak közeledését nem ellenezte. A megcsalt férj nem csak feledni akarta asszonyát, hanem minden korábbi freskóról el akarta tüntetni szép arcát.

Az orvietói klérus a szándékot úgy szerelte le, hogy a Pokol c., még meg nem festett freskó témáját Az Antikrisztus eljövetele címre változtatta. No, természetesen nem csak festőnk miatt, hanem mert alig egy éve, hogy Firenzében Savonarolát elégették, akit a pápahű orvietóiak antikrisztusnak tartottak. A freskó kompozíciója tekintetében ez azt eredményezte, hogy ugyanaz a szép női figura az ördög cinkosaként, kezében a bűn jelével, a titkos találkák kulcsával a szemben lévő falra, a rossz oldalára is megfestésre került.

Ladó professzor élete az antikrisztus nyomasztó jelenléte és terhe alatt is az egyenes út, a tudás ösvényén keresztül vezetett – reményeink szerint – a mennybe.

Élete a megismerés, a tiszta forrás keresése, amelynek illusztrálására emeljük ide Bartók Béla és Balázs Béla híres operájának – mint a kulcs szimbólumának újabb mintáját – mondanivalóját.

Kékszakáll és Judit szerelme az ódon, sötét várban csak a múlt és az élet titkainak feltárása, megismerése után lehet igaz és teljes. A vár 7 titkot elzáró ajtóit a múlt, a titkok színterét takarják. Minden ajtó kinyitása a kíváncsiság szimbóluma, a kulcs megszerzésével érhető el. A megismerés vágyának beteljesülése a vár világhosságát növeli, az élet komfortosabbá, otthonosabbá válását

eredményezi. A 7 ajtó kinyitása a lét lepergését, az utolsó megnyílt ajtó vakító fénye az élet végét jelzi. Mert nem a titkok, a feltárandó ismeretek fogynak el, hanem a megismerés felé törő, egyedi ember élete.

Nem más ez, mint saját életünk, a próbatételek, a kihívások, a megfelelő válaszok keresésének, az életvitel kulcsának apokaliptikus meséje.

Kedves Ladó professzor, a te életedet is ez a kutató kíváncsiság mozgatta, témáidat mindig az átfogó kérdések megismerése iránti vágy alapján választottad, sok kapu titkát feltárva, erődöt beosztva hoztad létre iskoládat, szellemi hagyatékodat. Köszönjük.

A pontosság mintaképe

Szűts István

1969-ben tudományos diákköri munkám alapján kerültem a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékére tanársegédként. Emlékeim Ladó professzor úrról elsősorban az 1969 és 1975 közötti időszakra vonatkoznak, de később is találkoztunk különböző alkalmakkor. A tanszéken a vegyész csoportba kerültem, amelynek vezetője akkor adjunktusként dr. Kindler József volt, aki a tanszéken belül „magános farkasként” is aposztrofálható volt, saját magát magántudósként jellemezte. A csoport így viszonylag önállóan működött, a tanszék más csoportjaival, illetve oktatóival informális kapcsolatban voltam. Természetesen belépésemkor Ladó László ludovikás múltjáról még semmit nem tudtam.

Életemben először ludovikás katonatiszttal gyermekkoromban, általános iskolásként találkoztam. Szüleim német nyelvre taníttattak, amelyre az iskolában nem volt lehetőség, így magántanárként egy volt ludovikás katonatiszt tanított.

Ladó professzor úr már belépésem első hónapjában megkeresett egy feladattal, amely sajnos nagyon rosszul sült el. Ekkor költöztem el és a közlekedést még nem tudtam jól kiszámítani, ezért a megbeszélrt 8 órás időpontról néhány perccel késsem.

Mire beértem, a professzor úr már tárgyalrt a német vendéggel. Tanácsatlanságom miatt a kérdés eldöntését a titkárnővel beszéltem meg, aki azon a véleményen volt, hogy jobb, ha nem zavarom meg a már elkezdett megbeszélrt. Kezdő gyakornokként szerepemet nem éreztem olyan fontosnak, hogy a tárgyalást megzavarjam. Visszavonultam szobámba, jelezve a titkárnőnek, ha szükség van rám, készséggel állok rendelkezésre. Mint később kiderült, a megbeszélrt már jóval 8 óra előtt megkezdődött, mert mindkét résztvevő korábban érkezett.

Természetesen azóta megtanultam, hogy semmilyen tárgyalásra nem illik az utolsó pillanatban érkezni. Mentségemre legyen mondvá, hallgatóként azt tapasztaltam, hogy a 8 órára meghirdetett előadások gyakran néhány perccel később kezdődtek, így ez a késés nem tűnt számomra főben járó bűnnek.

Hajdani némettanárom pontosságát, precizitását figyelembe véve, és később értesülvén arról, hogy Ladó professzor úr szintén a Ludovikán végzett, már egész más megvilágításba helyezte a dolgokat. A tárgyalás végeztével a professzor úr magához hivatott és a történekekért megkaptam a beosztásomat. Az úgynevezett továbbiakban semmilyen más következménye nem volt, ugyan-

olyan szeretettel, kedvességgel viselte gondomat a későbbiek során, mintha ez meg sem történt volna.

A széles körű ipari kapcsolatokkal rendelkező Ladó professzor úr biztosította a tanszék számára a legtöbb kutatási, fejlesztési, úgynevezett KK-munkát, és bizonyítékként az előzőekre, a gondosságára és támogatására, számos munkába bevont, többek között a Fővárosi Kertészeti Vállalatnál, a Hajdúsági Iparműveknél, az Egyesült Villamos Gépgyárnál, az Országos Gumiipari Vállalatnál, a Budapesti Rádiótechnikai Gyárnál, a Soroksári Vasöntödénél és a Videotonnál.

Talán itt kell megemlítenem, hogy ezek a munkák igazi teammunkák voltak, ahol három összeszokott „muskétás” – Athos, Porthos, Aramis –, Ladó, Deli, Kocsis végezte a munkák alapvetését. Összedolgozásuk példamutató volt számomra. Ezen fejlesztési munkák mellett közvetlen főnökömmel, Kindler Józseffel és más kollégáimmal együtt – szintén a professzor úr szervezésében – már fiatal tanársegédként az Országos Vezetőképző Központban, az ÉVM Továbbképző Központban, a NIM Továbbképző Központban, a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskolában és természetesen a BME Továbbképző Intézetében felső szintű vezetők számára tartottam előadásokat, s az ott szerzett tapasztalatokért hálás vagyok Ladó professzor úrnak. A professzor által szervezett ipari megbízási munkáim kapcsán tartott értekezleteken minden vállalatnál nagy tisztelettel és elismeréssel fogadtak bennünket.

Nehéz helyzetekben, amely – az igazat megvallva – előfordult a tanszéken, soha nem vesztette el önuralmát, mindig a megfontoltság, a nyugodtság és a tárgyilagosság példaképe volt. Valószínűleg gyermekkori személyiségének is meghatározói voltak ezek a tulajdonságok, amelyeket a tisztképzés során még tovább fejlesztett. Csak más forrásokból tudom most utólag, hogy a doni háborús pokolból épségben hozta vissza a reá bízott katonákat.

Tanszékünkön az ipari megbízással és oktatásfejlesztési munkák kapcsán – többek között a professzor úr ambicionálására – már akkor „komoly” számítógéppel rendelkezünk, amelyen a termékszerkezet-optimalizálást lineáris programozással oldottuk meg. A német gyártmányú, íróasztal nagyságú Cellatron Ser 2c típusú számítógép számítási teljesítménye nem érte el bármely jelenlegi, programozható kézi kalkulátorét, mégis sikerült rajta nagyméretű lineáris programozási feladatot is megoldani.

Pályafutásom a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékén 1975-ben igen furcsa körülmények között szűnt meg, amely ellen közvetlen főnököm, Kindler professzor levélben részletes indoklással tiltakozott

az egyetem személyzeti főosztályvezetőjénél. Ilyen vezetés alatt nem kívántam tovább az egyetemen maradni, és két hét alatt áthelyezéssel elhelyezkedtem, több mint dupla fizetésért, az Országos Vezetőképző Központban. Sajnos így váltak el útjaink viszonylag hamar, de Ladó professzorral később is tartottam a kapcsolatot.

Következő találkozásunk 1982-ben, kandidátusi értekezésem védésekor történt a Magyar Tudományos Akadémián. Sikeres védésem után Ladó professzor úr felajánlotta értekezésem könyv formájában való megjelentetését az általa szerkesztett Szervezettség és hatékonyság sorozatban, a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál. Ebben az időben docensként a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Számítástechnikai Intézetének igazgatója voltam – védésemet követően főiskolai tanár a Matematika és Statisztika Tanszéken –, és több alkalommal találkoztam professzor úrral és munkatársaival oktatási és kutatási együttműködések megbeszélése céljából.

Úgy vélem, ez a megemlékezés inkább személyes jellegű, azonban ennek ellenére meg kell említem, hogy Ladó László életművének egyik legnagyobb alkotása az 1979-ben a KJK-nál megjelent Szervezéstudomány és -módszertan című könyv volt. Ebben az időben a Szervezéstudomány és -módszertan (akkor még ezt vétek lett volna menedzsmentnek nevezni) a tudományterület bibliája volt, több felsőoktatási intézményben használták tankönyvként, és haszonnal forgathatták vállalati szakemberek is. Meg kell említeni továbbá, hogy a költségek és ráfordítások számbavételénél az általa megalkotott ÁKN-, később ÁKFN-modell, amely az akkor uralkodó, a valóságos folyamatokhoz nem adekvát vállalati költségtervezést megváltoztatta és igazán hatékonytá tette.

Személyes emlékeimre visszatérve, Ladó professzor puritánsága példaértékű volt. Sem szobáját, sem annak berendezését tanszékvezetőként sem cserélte másokra. Szigorú mértéktartása és szerénysége szinte megdöbbentő volt. Egy személyes beszélgetés kapcsán érdeklődtem, hogy miért használ kényelmetlen, közönséges fából készült irodaszéket, miért nem cseréli kényelmesebb ülőalkalmatosságra. Erre ő szerényen azt válaszolta: „Erre nekem nincs szükségem”.

Nagyon sajnálom, hogy szorosabb kapcsolatunk 1975-ben megszakadt, és amikor 1988-ban visszakerültem a BME Informatikai Központjába igazgatóként, már nem ő volt a tanszékvezető. A három műszakban működő Számítógépes Központ átszervezésével nagyon sok tennivalóm volt, és az ezzel kapcsolatos feladatok nem tették lehetővé – bár a tanszék kinevezett docense is voltam –, hogy szorosabb kapcsolatot tartsak Ladó professzor úrral.

1993 után az Informatikai Központ érdekében képviselt álláspontom miatt számos konfliktusba kerültem az egyetem vezetésével. Úgy vélem, hogy a magyarországi első FDDI-gyűrű kiépítésével és a pénzügyi befektetések során szerzett egymilliárd forint bevétel megteremtésével szereztem némi érdemet, mégis az 1975-ös eseményekhez hasonló körülmények között távoztam 1995-ben a Budapesti Műszaki Egyetemről. A közalkalmazotti bértábla bevezetése következtében beállt bérfeszültséget az Egyetemi Informatikai Központ dolgozóival kapcsolatosan az egyetem vezetése képtelen volt megoldani, ezért megpályáztam a Könnyűipari Műszaki Főiskola Szervezési és Vezetési Tanszékének vezetői állását. A Főiskolán 1997-ben főigazgatóvá választottak, majd a 2000-ben megalakult Budapesti Műszaki Főiskola Gazdasági Karának főigazgatója, később dékánja lettem. Ebben az időszakban már csak telefonon beszéltem néhányszor a professzor úrral, de az utolsó pillanatig meggyőző volt a beszélgetések során tanúsított szellemi frissessége.

Ladó László, a visszacsatoló professzor

Vecsenyi János

Azon szerencsések közé tartozom, akik életük fénykorában ismerhették a három szervezéstudományi „tenort”: *Ladó Lászlót, Susánszky Jánost* és *Szabó Lászlót*. Engem Ladó László tanított a Budapesti Műszaki Egyetemen, majd ő közvetített Szabó Lászlóhoz, aki akkor az Építésgazdasági és Szervezési Intézetben dolgozott, s akinek közvetlen munkatársa lehettem. A két László jóvoltából ott lehettem a Borsodi Iskolán, ahol Susánszky János kerekasztal-konferenciáján ők hárman adták és vették a szót vezetésről, szervezésről.

Emlékeimben Ladó László leggyakrabban a pályámra állításommal kapcsolatban jelenik meg, már csak azért is, mert a tanulság fényesen mutatja, hogy milyen ember volt.

Friss gépészmérnöki diplomával a zsebemben, ifjú épületgépész tervezőként szombat délutánonként mozgóárusként az akkor népszerű délutáni lapot, az Esti Hírlapot árultam. Rikkancstársaimhoz hasonlóan, ahogy felvettem az újságot, a Népszínház utca elején körbementem a Blaha Lujza tér összes éttermében, és asztaltól asztalig járva ajánlottam a friss olvasnivalót a nagyérdeműnek. Egy verőfényes őszi hétvégén így kerültem a Nemzeti Étterembe, ahol az egyik asztalnál ebédelt Ladó professzor. Majd' elsüllyedtem szégyenemben, amikor megláttam, hiszen vizsgáztam nála, sőt egy ipari megbízás keretében dolgoztam is a csapatában. Kedvesen megszólított, és meghívott, látogassam meg az egyetemi irodájában. Amikor felkerestem, beszélgettünk a jövőmről. Ő úgy gondolta, hogy Szabó László barátjánál lenne érdemes a pályámat folytatni. Abban állapotunk meg, hogy beszél a barátjával, aki fel fog engem hívni telefonon. És itt bújtt elő Ladó Lászlóból az emberismerő és a szervezéstudomány professzora. Mielőtt elbúcsúztunk, a következőt mondta: „Ha Szabó doktor nem hívná magát fel három héten belül, akkor maga jelentkezzen nálam.” Valamit tudhatott, mert három hét múlva felhívtam. Ladó professzor biztatott, és kért, hogy két hét múlva hívjam, ha Szabó doktor nem hívna. Mit mondjak, két hét múlva megint én jelentkeztem. „No, ha két napon belül se telefonálna magának az én barátom, akkor hívjon megint” – hangzott a visszacsatolásra készítő jó tanács. Másnap Szabó László felhívott, és ezzel megváltozott az életem. Én jelentkeztem Ladó professzor úrnál, és megköszöntem a közvetítést. Azóta, ha bárkinek hasonló segítséget nyújtok, mindig a „Ladó-módszert” alkalmazom.

A sorsom úgy alakult, hogy egyetemi oktatói pályafutásomat mégsem a BME-n, hanem a Duna másik partján folytattam. Ezt érezte meg feltehetően

az egyik műegyetemi vizsgáztatóm már tanulmányaim első félévében, amikor a Duna másik partján lévő egyetemre kívánt áttérlni. Amikor 1978-ban elkezdtem a „Közgázon” tanítani, akkor ott, és részben azóta is, az oktatók többsége a „nagy elméletek” bűvöletében élt, és kissé lenézték a műegyetemi praktikumot. Akkortájt kezdeményezte Ladó professzor a szervezési résztechnikák összegyűjtését és kötetbe rendezését. Ezek közé tartozott a brainstorming is, amit bár már 1949-ben kitalált egy Osborn nevű pszichológus, a mai napig is sokakra az újdonság erejével hat. Arról nem is beszélve, hogy milyen kevesen tudják jól alkalmazni. Ezek a technikák akkor sok elméleti szakemberből enyhén lekicsinylő véleményt váltottak ki. Pedig az ott bemutatott módszerek mára mindennapjaink részévé váltak. Legalábbis azoknál a cégeknél, ahol komolyan veszik a szervezést és a problémamegoldást.

Gazdasági mérnöki tanulmányaim során Ladó professzor információszervezésről tartott előadásait hallgattam. Csak a fiatalabbak kedvéért jegyzem meg, hogy ez 1971-ben volt, mert bár akkor még számítógépek alig voltak (hihetetlen, hogy létezett ilyen kor), de Ladó professzor már foglalkozott ezzel a területtel. Ő fogalmazta meg, hogy az információ a döntések bizonytalanságát csökkentő új tény vagy adat. Legalábbis, ha jól emlékszem.

Erről jut eszembe, hogy az állandó és változó költségek megkülönböztetését és a fedezetszámítás módszerét ugyancsak tőle tanultuk először. Azért, hogy meg is jegyezzük, ÁKFN (ár–költség–fedezet–nyereség) rövidítéssel véste a fejünkbe. Aki ma gazdasági számításokat végez a vállalkozások világában, nem is lehet meg ennek ismerete nélkül. Ezt se Ladó professzor találta ki, de ő ismertette fel velünk ennek a fontosságát is, ugyancsak ő irányította a figyelmünket az értékelemzésre is. Soha nem felejttem el a Ganz-MÁVAG vasúti kocsik továbbfejlesztési példáját, ahol takarítónők, kismamák és különböző felhasználók határozták meg a funkciókat, a mérnökök a technikai megoldást, míg a gazdasági mérnökök a költségeket és ezek értékarányos csökkentési lehetőségeit. Ma már más néven, de hasonló elvek alapján fejlesztenek terméket azok, akik szem előtt tartják, hogy a vevők igényeit kell kielégíteni a cég számára nyereségesen.

Azt gondolom, hogy egy oktató már akkor örülhet, ha legalább egy gondolata másokban megmarad és tovább él. Ladó professzor életművéből sokkal több maradt meg.

A közlekedéstudományok doktora volt

Westsik György

Több mint egy évtizeddel idősebb kollégámról már fiatal mérnökként hallottam. Közelebbi szakmai kapcsolatba azonban csak akkor kerültem vele, amikor 1964-től a Magyar Tudományos Akadémia tudományos főmunkatársaként a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Karára kerültem. Az akkori feladatom a számítógépek közlekedési alkalmazásának kutatása volt. Abban az időben nem csak számítógép-alkalmazás, de számítógép is csak egy-kettő volt Magyarországon. Az MTA keretén belül akkoriban kezdték meg az első számítógépet építeni manuális módon. Ladó László neve az első gépfejlesztésekkel kapcsolatban is ismert volt.

A közlekedési nagy szervezeti rendszerek is még csak az első lépések megtételénél tartottak. Jellemzőjük az igen korlátozott feladatok, folyamatok gépre vitele volt. Jól emlékszem az akkori kutatási dilemmámra, amely a kutatásom fő csapásirányával függött össze. Számolnom kellett azzal, hogy a néhány, személyes vezetésem alá tartozó kutatócsoport már rövid távon sem lesz képes lépést tartani azokkal a nemzetközileg működő, nagy létszámú kutatócsoportokkal, amelyek akkor már egyre nagyobb számú egyedi, konkrét gépesítési feladatok megoldásával kezdtek foglalkozni. Ezért úgy döntöttem, ismerve a gépek paramétereinek (sebesség, tárolási kapacitás, feldolgozási költség) gyors, nagyságrendekkel növekvő javulását is, hogy nem egyes feladatok számítógépesítését, hanem a teljes közlekedési szervezeti rendszerek gépalkalmazását, mint egységes feladatot, jelölöm ki a további kutatásokhoz.

Ladó professzor munkásságával és eredményeivel a vázolt kutatási feladat pontosításakor ismerkedtem meg. A nemzetközi közlekedési gyakorlatot is megismerve időtállóan sikerült kutatásom területét a teljes közlekedési szervezeti rendszerben behatárolnom és egységes rendszerszintű feladatként tekinteni. A feladat elvégzéséhez szükséges, kiterjedt rendszerekre alkalmazható módszertani apparátus azonban még hiányzott. Akkor még az említett absztrakciós szinten is embert próbáló feladat volt a kijelölt kutatás megoldása. Az angol, francia, német és orosz nyelvű források, tapasztalatok felkutatása mellett az ilyen széles körű feladatok megoldásához kapcsolódó hazai elméleti és gyakorlati helyzetet is át kellett tekinteni.

Igen fontos volt kutatásaimhoz az ő folyamatszemplélete. Ugyanis a szállítási, közlekedési folyamatok lényege a helyváltoztatás, ezen folyamatok összetevői pedig folyamatba rendezettek. A szállítási folyamatokhoz, illetőleg a benne fog-

lalt részfolyamatokhoz hozzárendelve az irányításukhoz szükséges komponenseket, körvonalazni és modellezni lehetett a közlekedési szervezetek, információs rendszerek több mint kétharmad részét. Az irányítástechnika módszertana már pontosan behatárolja a szállítási folyamatok irányításához szükséges információkat, majd az azok kezeléséhez szükséges felvételi, átviteli, tárolási, feldolgozási igényeket. Ilyen módon már elég pontosan meg lehetett oldani a kutatási feladat nagy részét.

Ladó professzor sok új eredményt ért el és publikált a vállalati rendszer és gazdaságtan, valamint a vállalati informatika terén. E területen számos módszertani eredményt foglalt össze publikációiban és a felsőoktatás részére készített jegyzeteiben, a külföldi forrásokban közölt eredményeket továbbfejlesztette. Egy iparvállalati gazdasági rendszer egyszerűbb, mint a települési, országos, kontinentális, interkontinentális és globális szállítási, közlekedési rendszer. Mégis a legmegbízhatóbb alapot Ladó professzor eredményeinek és az akkor már kiterjedt rendszerelméleti, rendszertechnikai ismereteknek a párhuzamos szemmel tartása adta. Az eredmények elérése természetesen magába ötvözte a közben igen nagyot fejlődött informatika eszköztárát is. Ezáltal az évtizedes kutatás eredményei már a közlekedési informatika tudományterületének behatárolásához is elvezettek, amit a Magyar Tudományos Akadémia a tudományok doktora cím adományozásával ismert el és kodifikált.

A kutatás évtizedei alatt nem csak én kísértem figyelemmel professzor úr kutatásait, publikált eredményeit, hanem benne is érdeklődést váltottak ki a nagy közlekedési szervezeti rendszerekkel kapcsolatos eredményeim. Természetesen a szakmai kapcsolat nem korlátozódott a publikációk kölcsönös ismeretére. Számos esetben volt módunk közvetlen, személyes eszmecserére is. Később már összekapcsolt kutatási feladatok megoldásában is együtt vettünk részt. Ladó professzor nevéhez fűződik a vezetőképzés megszervezése is. Kutatási eredményeim általa történt elismerésének tekintem, hogy ezen új képzési forma előadói karának összeállítása során már természetesnek vette az abba történt felvételemet. Ennek során nem csak a közlekedés vezetőinek, hanem más terület vezetőinek is beszámolhattam az elért legújabb eredményekről. Egy alkalommal előfordult, hogy egy helyen adtunk elő. A tanfolyam vezetője be akart mutatni a néhány perccel korábban érkezett Ladó professzornak. Erre ő úgy reagált:

„Ne akard nekem bemutatni Westsik professzort, hiszen mind szakmailag, mind pedig személyileg évtizedes az ismeretségünk.”

Ez esetben igaz a kínai mondás, miszerint „jó a magyaroknak, mert tízmillióan lévén, mindenki mindenkit ismer”.

A munkatársak és a tanítványok emlékezései

Az első és az utolsó találkozás ... és ami közte volt

Bálint Sándor

Egy Termelési rendszer szakos hallgató emlékei – harminc év távlatából

Október vége vagy november eleje lehetett. A pontos dátum már az emlékek ködébe vész. Borongós hideg idő volt. Míg mentünk át a „K” épület udvarán, fázósan húztuk össze a kabátot – ha volt –, de többségünk csak vékony pulóverben dacolt a támadó hideggel.

A BME „Auditorium maximum” – a hallgatói szlengben csak Audmaxként emlegetett – előadótérmeben gyülekeztek a harmadéves gépészmérnök-hallgatók. Gépelemek előadásra vártunk. Mindig sokan voltunk Magyar József előadásain, mert kedvelt előadója volt a hallgatóságnak és a tárgy is megérdemelte a figyelmet.

Ekkor már mindannyian tudtuk, hogy melyik szakon haladunk tovább. Ez korábban eldőlt, hiszen már jelentkezéskor kitöltették velünk a szak megjelölést, noha arról fogalmunk sem volt, hogy mi dolga egy-egy szakirány specialistájának. A szakokat hírneves professzorok fémjelezték (Heller, Guillemot, Muttnyánszky, Pattantyús és mások). Inkább a tradíciók, a tekintély generálta ezt a struktúrát, mint a gazdaság, az ipar gyorsan változó elvárásai.

Ültünk a teremben és vártuk Magyar professzort azzal a zsidobongással, ahogy 250–300 húszéves teszi ezt egy tanórára várva. Némi késéssel megérkezett Magyar Józsi, ahogyan őt egymás között emlegettük. Nem volt egyedül. Szokás volt némelykor gyakorló ipari szakembereket felkérni konkrét problémák bemutatására, ezzel is színesítve, érdekesebbé téve az egyébként nehezen emészthető tárgyat. Nem váltott ki különösebb érdeklődést a *vendég*. A köszöntés és bemutatás nem igazán érdekelt senkit.

A magas, szikár, katonás megjelenésű vendég a még zsidobongó hallgatóság előtt kezdett bele mondandójába. Bevallom, az első szavaknál nem figyeltem az előadó szavaira. Figyelmem irányítúje akkor kezdett felé fordulni, mikor a hangfoszlányokból a változás, a reform, az új struktúrák, a bonyolult rendszerek, a komplexitás, a multidiszciplinaritás szavakat hallottam. Miről beszél? Mit mond? Ki ez az ember? Honnan jött? A Közgázról (Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem)? Na nem, csak nem a Politikai Gazdaságtan Tanszékről? Onnan nem jöhetett, mert a mérnökökre jellemző stílusban beszélt, noha nem írt fel egyetlen képletet sem, nem voltak a táblán differenciálegyenletek, sem rajzok. Szó volt tervezésről, gyártásról, üzemeltetésről, karbantartásról, kutatásról, beszélt költségekről, bevételről, nyereségről, fedezetről.

Egy kis idő elteltével mindenki őt figyelte, mindenkinek fontos lett, amiről beszélt. Hirtelen érdektelenné vált a moziműsor, a havazás, a foci, az esti koncert. Csendesen, nyugodtan, megfontoltan beszélt. Nem kért figyelmet, nem parancsolt csendet, néhány mondata után azonban mindenkiben felkeltette az érdeklődést. Nem lehetett másra figyelni, másfelé kalandozni.

Erre most, sok év távlatából emlékszem vissza. Nem hiszem, hogy ennyire tisztán megmaradt volna bennem az a félórás előadás, ha azt nem követi három évtized közös munka. Az első találkozást követő közös munkák, beszélgetések, közös élmények tették emlékezetessé a múltat. Egy őszülő, magas ember beszélt a tábla előtt, és olyasféle ismeretek hangzottak el a mérnöki pályáról, amikről addig még senki nem szólt nekünk, pedig már megbuktunk matematikából, ábrázoló geometriából. Több rajzunkat húzták át vastag, piros tollal, amelyet egész éjszaka rajzoltunk. Ekkor megjelent egy ember, aki arról beszélt, hogy a mérnök embereket irányít, vezető is lehet belőle, hogy nem elég, ha a híd nem szakad le, az is fontos, hogy mennyibe kerül. Ezt mondta nekünk, akik már tudtuk, hogyan forog a fogaskerék, miért szilárdabb a vas, mint a fa és miért képes a repülő repülni. Érdekelte ez minket? Mi mérnököknek készültünk, nem közgazdászoknak vagy pszichológusoknak. Mégis nagyon is érdekelt minket. Nem csak engem, mindenkit, aki hallgatta. Olyan csend volt a teremben, amely csak a legérdekesebb előadások sajátja. Csend volt a zárthelyik alatt is, de akkor örök vigyázták azt. Ekkor a figyelem csendje uralta a termet.

Azzal kezdődött az előadás, hogy képet kaptunk a gépészmérnökképzés készülő reformjáról. Hallgatóként ekkor találkoztunk ezzel az elképzeléssel először. Nem tartoztak ránk a küzdelmek, a csatározások, amelyek a tradíciók, a tekintély, a konzervativizmus dacára új fejezetet nyitottak a képzésben. Kicsi volt ez a lépés, mégis jelentős, mert minőségileg teremtett újat. Túl voltunk ekkor már Armstrongnak az első holdbéli lépését követő, örökké emlékezetes mondasán: „Egyetlen kis lépés az embernek, de óriási ugrás az emberiségnek”. Nem szeretném összehasonlítani a két dolgot, értelmetlen és botor dolog volna. Csak azért említem, mert a magyarországi mérnökképzés új fejezetének nyitányáról szólt ez a találkozás.

A mérnökképzés megújításáról, az új elképzelésekről hallottunk. A géptervezésről, a finommechanikáról és a mechatronikáról, a termelési rendszerek sajátosságairól. Ez az a pont, ahol el kell időzni néhány gondolat erejéig. A Termelési rendszer szak volt a lényeg, hiszen Ladó László professzor, akkor még számunkra ismeretlen professzora az egyetemnek, azért jött közénk, hogy az új képzési szakirányt mutassa be számunkra. A bemutatás nagyon emlékezetes maradt sokunknak.

Néhány évvel voltunk a Nyers Rezső által fémjelzett új gazdasági mechanizmus és annak sajnálatos, gyors elvetélése után. Ebben a politikai és gazdasági légkörben kellett elfogadtatni minisztériummal, egyetemmel azokat az új irányzatokat, amelyek a nyugati egyetemeken az industrial engineering, a mérnökmenedzsment szakok példáját, tantárgyi struktúráját kívánták követni. Aki hallgatóként ült a teremben, nem tudhatta, hogy milyen csaták, milyen ütközetek előzték meg a szak indítását. Ladó professzor az általa megtervezett, megszervezett és életre hívott új mérnöki kurzus lényegét az alábbiakban fogalmazta meg:

A mérnöki pálya alapvető sajátossága a természettudományos ismeretek szerteágazó, elmélyült, kreatív alkalmazása olyan feladatok megoldására, amelyek az emberek hétköznapi életét teszik szebbé, jobbá vagy éppen keserűvé. Mérnökök munkájának eredménye a ház, az autó, a kávéfőző, a televízió és még sok kellemes és hasznos eszköz, amelyek életünket megkönnyítik. Ugyanakkor mérnökök alkotják a fegyvereket, a robbanóanyagot, mérnökök műve a környezetszennyezés jelentős hányada, az egészségkárosító sugárzás és még sok más kellemetlen és káros dolog is.

A mérnöki munka nem magányos tevékenység. Különböző tudományterületek szakemberei között kell megteremteni az összhangot, hogy az eredmény megszülessen. A tradicionális, természettudományos alapokon nyugvó mérnöki ismeretek mellett egyre inkább hangsúlyt kapnak a gazdasági, társadalomtudományi és humán ismeretek is. Nem volt szentségtörés ezeket az állításokat megfogalmazni a Műegyetem falai között a huszadik század hetvenes éveinek elején? Egyáltalán nem. Nagy volt az érdeklődés, komoly volt a figyelem. Az előadóteremben sokan megértettük, hogy gazdaságról, emberről, szervezetről, szervezésről politikai kitételek nélkül, szakmai indítatásokkal is lehet beszélni. Eleddig csak a politikai gazdaságtan aspektusából kaptunk betekintést ilyen kérdésekbe. Most politikától, világnézeti aspektustól mentesen, leendő mérnöki életpályánk szerves elemeként jelent meg Ladó professzor előadásában a gazdaság, a társadalomtudomány, az emberközpontos tudományok ismeretanyagának elengedhetetlen fontossága és összhangja a tradicionális mérnöki ismeretekkel. A rendszerszemlélet, az egészlátás, a sokoldalú közelítés fontossága kapott hangsúlyt előadásában.

Számomra az első találkozás életre szóló, meghatározó élményt jelentett. Akik figyeltek – márpedig ilyenek sokan voltak –, valószínűleg ők is megértették, csak valamivel később a professzor úr szavainak fontosságát. Ha a megértésre még várni kellett is néhány évet, megérezni már akkor is lehetett, hogy

aki mérnöki pályája során nem akar az egyébként nagyon szép és izgalmakkal teli mechanikai, hőtani, áramlástani stb. területeken kutatni, tervezni, hanem az összetett problémák multidiszciplináris megoldása érdekli, annak itt a helye, számára ez a mérnöki pálya izgalmakat, sikert hozó területe.

Aki már megpróbálta magára vonni közel háromszáz fiatalember figyelmét a tanári asztal tábla felőli oldaláról, az tudja, mi szükséges a sikerhez. Kell hozzá érdeklődésre számot tartó mondanó, megfelelő időpont és nem utolsósorban olyan egyéniség, aki megjelenésével, modorával, teljes személyiségével magára tudja irányítani a figyelmet. Mindezek a feltételek teljesültek 1973 őszén az Audmaxban! És jó volt ott lenni, mert később ennek eredményeként a professzor úr irányította, egyengette szakmai pályánkat, életünket hosszú évtizedeken át.

A „Könyv” születése egy tanársegéd szemüvegén át

Könyvek között dolgozni érdekes és szép feladat. Könyvtárban, nyomdában, könyvesboltban – mindegyiknek megvan a varázsa. A könyv nem összefűzött papírlapok sokasága, megvan annak a maga lelke, sajátos világa. Baráti körben az egyik lány várta a nyári vakációt, mert a szünidőben egy nagy könyvesboltban dolgozhatott. Mindig azt mondta, hogy imádja a frissen nyomtatott könyvek illatát. Az a semmivel össze nem téveszthető, semmivel nem helyettesíthető illat sugározza a szépséget, a vágyat, a bánatot, az izgalmat és nem utolsósorban a tudást. A régebben született könyvek is kedvesek, féltve őrzött kincsek szobánk polcain.

Mire túljut valaki az iskoláin, sok-sok könyvet lapoz végig. Némelyiket többször is, sokat közülük összefirkál, megjegyzésekkel tűzdeli tele a lapokat. Ez a sorsa a tankönyveknek, a tudományos szakirodalomnak. Ez így van rendjén, a könyveknek az a funkciójuk, hogy közvetítsék a tudást, az ismeretet. A közvetítés annál sikeresebb, minél inkább találkoznak a leírt sorok olvasójuk gondolataival. Az olvasó kiegészíti, tovább szövi a sorokat. Kiemel, hozzáfűz, elvesz, csoportosít, és ki tudja, miket tesz a szerző gondolataival? A tanulás, a tudományos kutatás során az olvasó a könyvön keresztül az író szellemi társává válik, megpróbál minél többet magába szívni az író tudásából, szemléletéből, gondolkodásából.

Különösen izgalmas dolog részesévé válni a könyv születésének. Nagyon sok ember munkája kell ahhoz, hogy a könyvet kézbe vehesse az olvasó. Nem mérhető a szerző munkájához a könyv születésénél bábáskodók tevékenysége, de rajzoló, gépelő, szerkesztő, korrektor, nyomdász, terjesztő stb. munkája nélkül nem készülne el a könyv. Ma, amikor számítógéppel írunk, szerkesztünk,

alig emlékszünk az indigóra, az átütőpapírra, a tustollra és a pauszpapírra. A '80-as években még ezek voltak a legfontosabb technikai kellékek, amelyek nélkül nem készült kézirat.

A technikai kellékek fontosak, de a munka mögött álló csapat az igazán fontos, ők segítik a szerzőt, ők adnak ötleteket, javaslatokat. A tanszék oktatói gyűjtötték, rendezték, rajzolták, javították a részleteket. Erzsi néni a maga fáradhatatlan kitartásával jött le a Várból hetente háromszor a tanszékre, és írta, javította a kéziratot. A könyvkiadó szerkesztője adta az instrukciókat a terjedelemre, a formára, a megjelentetés feltételeire. Valahogy így állt össze a csapat, így szerveződött a munka technikai háttere. Az igazi kérdés, hogyan születnek a gondolatok, hogyan formálódnak a mondatok, és mivel tudományos, szakmai műről beszélünk, hogyan szembesülnek a tézisek a valósággal, hogyan állják ki a gyakorlat próbáját? Ez az izgalmasabb kérdés.

Amikor valaki írni kezd, számolnia kell azzal, hogy felelős minden mondatért, szóért, amit papírra vet. Ez különösen igaz a szakirodalmi munkák esetében, a tankönyvek e tekintetben a leginkább felelősséget parancsoló íráskok szerzőik számára. Aki tanításra, oktatásra adja a fejét, akkor vállalja a legnagyobb felelősséget, amikor papírra veti gondolatait, és így éveken keresztül befolyásolja, irányítja olvasói gondolkodását, szemléletét.

Sok száz oldalnyi szakmai írás, jó néhány könyv, tanulmány és folyóiratokban megjelent cikkek után a '80-as évek elején vágott bele Ladó professzor a szervezetekről, a szervezésről, a vezetésről szóló írásainak kiemelkedő, máig jelentős értéket képviselő összefoglaló művének megírásába. A Szervezéstudomány és -módszertan című könyv mellett, hogy hiányt pótolta a magyarországi szakirodalomban, azért is nagy jelentőségű mű a maga nemében, mert elsőként vállalkozott arra, hogy összefoglalását adja a különféle szervezeti és szervezési elméleteknek, módszertant állítson össze a szervezési munka gyakorlati kivitelezése számára.

A szervezési munka sokrétű, a szervezeti működés legkülönbözőbb területeire kiterjedő tevékenység. Olyan általános modell megalkotására vállalkozik a könyv, amely a konkrét célnak megfelelően történő tartalmi adaptáció révén válik megfelelő hatékonyságú eszközzé a gyakorló szakember számára. Nem könnyű tanítani, átadni a szervezés-módszertani ismeretanyagot olyan diákok számára, akik gyakorlati tapasztalatokkal nemigen rendelkeznek. Ha van a sok érték mellett kiemelhető, hangsúlyt érdemlő eleme a könyvnek, akkor éppen ez az, ami a figyelmes olvasó, tanuló, kutató számára leginkább sugározza Ladó professzor igazi tanári, nevelői, iskolateremtői egyéniségét. Szemléletet formál,

problémamegoldó módszertant ad, csoportos munkavégzésre tanít, a csoportban, csapatban rejlő erő kiaknázására buzdít.

Megéltem a mű születését, az alkotás hosszú, nehéz, de annál izgalmasabb folyamatát, s azt szeretném megosztani az olvasóval, hogyan született ez a mű, hogyan formálódott, hogyan fejlődött és vált olyanná, amelyet születése óta háromszor is újranyomtattak.

A '70-es évek közepén hangzottak el azok a szervezésemélet és -módszertan előadások a Műegyetem gépészmérnök-hallgatói előtt, amelyek a vázát alkotják a könyvnek.

Egy előadás vázlata nem alkalmas a kiadásra, az a tanár gondolatmenetét tereli mederbe a tábla előtt. Kétéves előadássorozatot követően készült el a könyv tartalmi váza. 1977 tavaszán, talán nyarán adott megbízást a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó a könyv megírására. Nem volt egyszerű feladat kiadói megbízást kapni. Ma csupán a finanszírozási háttér megteremtése okozhat gondot. Annak idején a politikai szempontok legalább olyan súllyal játszottak szerepet, mint az anyagiak. A szervezési és vezetési ismeretek olyan tudományos diszciplínát ölelnek fel, amelyre különös figyelmet fordított az akkori ideológiai vezetés. Sokan tették fel a kérdést kimondva-kimondatlanul, hogyan tudott megbízást kapni Ladó professzor a könyv megírására? Ő, aki nem volt tagja pártnak, nem jeleskedett olyan fórumokon, ahol a fennálló hatalom dicsőítése zajlott. A Ludovika elvégzését követően avatták tisztté, majd a II. Magyar Hadsereg katonájaként vezényelték a Don-kanyarba. Hazajött, katonáit is hazahozta. Lehet, hogy ott tanulta meg, hogyan kell a lehetetlennek látszó feladatokat is megoldani? Talán igen. Ez is azon titkok, képességek egyike, amelyekkel kiemelkedett közülünk.

A megbízás kötelez. Abban határidők, részfeladatok fogalmazódtak meg, amelyeket a kiadó szigorúan számon kért. Kezdődhetett a munka. Nem tudom, hány estét, éjszakát, hétvégét töltött Régiposta utcai lakása dolgozószobájában a kéziratot fogalmazva, formálva. Jómagam és kollégáim csak azt láttuk, hogy Erzsi néni nap mint nap kapja a kéziratokat, és szorgosan gépel és gépel. Mikor elkészült egy fejezet, akkor osztotta szét a kéziratot és kérte a véleményünket. Hogyan segíthet egy tanársegéd professzorának? A segítségre a tanársegéd van rászorulva, de mégis tudtam, tudtunk hozzátenni, segíteni. Ambrus Karcsi készíttette az ábrákat. Éjszakákba nyúlóan rajzolt, szerkesztett, amit a professzor úr másnap átformált, átalakított, majd újrarajzoltatott. Sokszor heteken, hónapokon át. Nahlik Gábor osztályrésze volt a szociotechnikai gyártási rendszerek akkor számunkra ismeretlen világának felkutatása. Bújta a könyvtárakat,

szállította az igencsak nehezen összegyűjthető szakirodalmi anyagokat. Maczó Kálmán a maga alaposságával, akkurátus munkájával formálta a módszertani rész modelljeit. Nagy gyakorlati tapasztalatával gyűjtötte, fogalmazta az esetpéldákat. Erdösi Gyula volt, aki a koncepcionális kérdésekben, a szerkezet kialakításában legtöbbet vállalt magára. Kellett vízhordó is a csapatba, ez voltam jómagam. Hoztam-vittem a kéziratot, az első levonatokat a kiadóba és vissza.

Így állt össze az alkotói csapat. Jó volt a tagjának lenni. Jó volt a „Könyvön” dolgozni. Magunkénak érezzük, mert ott voltunk a születésénél. Közös munkának érezzük, mert néhány sort, néhány mondatot írhattunk bele, és azok most is ott vannak a megfelelő fejezetekben. Nem volt könnyű feladat. Minden mondatot, minden bekezdést többször és többször újra kellett fogalmazni mindaddig, míg ki nem csiszolódott a lényeg, mint a márvány a szobrász keze alatt. Az utolsó simítást, az utolsó formázást professzor úr végezte, soha el nem feledve munkatársai véleményének kikérését, meghallgatását.

Vannak a könyvnek sorai, bekezdései, amelyek a mai olvasó számára furcsának tűnhetnek. Hivatkozások, lábjegyzetek az aktuálpolitikának. Aki akkor megélte azokat az éveket, részese volt a kor szellemi életének, nagyon jól tudja, hogy nem a szerző szándékából vagy a szerkesztő elkötelezettségéből fakadtak, egyszerűen csak a megjelentetés feltételét kellett teljesíteni. Ezek nélkül a bekezdések, sorok nélkül nem jelenhetett meg könyv a vezetés, szervezés témakörben.

A munka fárasztó, de legszebb része volt a kézirat összeállítása. Nem annyira érdekes, de mégis fontos fázis, amíg a kéziratból könyv lesz. A késznek hitt szöveget ízekre szedi a kiadó szerkesztője. Rövidíteni akarja a szöveget, mert nincs kiutalva elegendő papír a nyomtatáshoz. Sok a nyugati hivatkozás, kell még néhány irodalmi hivatkozás a KGST piacáról is. Néhány helyen a magyar politikai elit is képviseltesse magát. Ki írja és milyen üzenetet közvetítsen az előszó? Szabad majd egyetemisták kezébe adni, lehet ebből tankönyv? Ezek a kérdések is megoldódtak lassan. A kézirat kicsit módosult. A szerző mesteri módon formálta a sorokat az érdemi tartalom és üzenet sértetlenségét biztosítva.

Ami ezután jön, az megint szép feladat, érdekes munka. Aki szereti a könyvet mint tipográfiai alkotást, annak szép és érdekes. Kialakul a formátum. Kiválasztják a betűtípusokat. Elkészülnek a mives ábrák. Kiszedik a szöveget. Ki nyomtatják az első változatot. És láss csodát, kézben tarthatjuk a kefelevonatot. Ez már majdnem könyv. Amennyiben összetűznénk, borítót tennénk a tetejére, már könyv lenne. Szövegjavítás, ábrajavítás, sorszámok, tartalomjegyzék, lábjegyzetek, irodalomjegyzék a helyére kerül, és máris kész a végleges könyv.

A kész kézirat után alig több mint kétharmad év, és indulhat a nyomtatás. A szerzői példányokat a T épület IV. emeleti tanszékvezetői szobájába vittük a kiadótól, és ott lapozgattuk, akik közel állhattunk a könyv születéséhez. Jó érzés volt kézbe venni két év munkájának eredményét. A szerző érzéseit csak ő maga élheti át. Nem beszélt róla, de akkor ott, abban a szobában érezni lehetett a megnyugvás, az elégedettség jóleső érzését, a szerény büszkeség nagyon emberi megnyilvánulását.

Az utolsó találkozás

(Beszélgetés iskoláról, munkáról, tervekről, számvetésről)

Kissé hűvös nyári este volt. Nagy eső esett, amíg vacsoráztunk, be is sötétedett. Kerülgettük a víztócsákat a Pozsonyi úton, a Szent István park mellett. A park kapuja zárva volt, a délutánt ott töltő nyugdíjasok, kisgyermekes anyukák már régen hazamentek. A tinédzsereket meg a park őrői küldhették haza. Ott sétáltunk és mentünk hazafelé egy szokásos baráti vacsora után. Évente egy-két alkalommal találkoztunk. Volt kollégák, tanítványok örömmel töltötték az időt tisztelt professzoruk társaságában.

Vacsora közben szó esett egyetemről, szakmáról, politikáról, életutakról, sikerekről, kudarcokról egyaránt. Aki részt vett legalább egy ilyen találkozáson, azt érezhette, hogy a nyolcvanas éveinek vége felé járó professzor ugyanazzal a vitalitással, ugyanazzal az új iránti érzékenységgel és nem utolsósorban azaz az őszinte érdeklődéssel tekint a világba, az őt körülvevő emberekre, mint ahogyan az első találkozás óta eltelt 34 év alatt. Honnan ez a vitalitás, ez az érzékenység? Számtalanszor tettük fel ezt a kérdést egymás között, mikor őt hallgattuk. Azért találkoztunk, hogy újra és újra átélhessük azt a varázst, amelyet sugárzott felénk. Milyen titok sejlik e mögött? Megfejtethetlen. A személyisége, a hite, az elhivatottsága, a tiszta logikán nyugvó gondolkodása lehetett a záloga.

Kettesben maradtunk, a többiek szétszéledtek. Ki erre, ki arra vette útját. Nekünk egy irányba vitt az utunk, beszélgettünk tudományról, tanításról, munkáról, tervekről. Tervezett közeli és távolabbi jövőt a 88 éves professzor. Beszélgettünk a család ausztriai kirándulásának tervéről, a sok tudományos és tananyag rendezésének dolgairól. Nem a pihenés szerepelt a tervek között, hanem munka, egy tudományos életút eredményeinek rendezése, összegzése.

A Pozsonyi úti ház bejárata előtt a búcsúzást megelőzően hosszasan beszélgettünk arról, milyen feladatai vannak egy tanárnak, aki mérnököket tanít, nevel a felsőoktatásban. Mennyit változott az elmúlt két-három évtizedben az

egyetemi oktató szerepe, lehetőségei, feladatai? Soknak kell-e tekinteni két-három évtized múlását a nevelői szerepben? Érdekes és nagyon tanulságos gondolatokat fogalmazott meg mindezekről.

„Tudod, Sanyikám, amikor kiállsz a katedrára, két dolog mindig legyen nálad. A vázlataid, amelyekkel az előadásra készültél, mert felkészületlenül soha nem léphetsz be a tanterem ajtaján. Tiszteletlenség és felelőtlenség fiatal emberekkel szemben, ha nem a legjavát akarod adni tudásodnak. A másik fontos dolog, ami belőled jön. Vidd magaddal emberséged. Vidd az előadásra, vidd a vizsgára, hasson át az a hit, hogy jó szándékú, tanulni vágyó, tudásra szomjazó mérnökpalánták várnak a padsorokban. Ez igaz volt ötven évvel ezelőtt is és igaz ma is. Mindegy, hogy mi az aktuális tananyag.”

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

Közvetlen munkatársait atyai gondossággal tanította, nevelte *Farkas András*

Felelősségem teljes tudatában kijelentem, hogy fiatalkoromban én soha nem készültem tudományos-oktatói pályára. Sőt, még tanári, tanítói pályára sem. Oktatói tevékenységem kezdeti periódusában ezt a tényt, sajnos, ilyen irányú működésem szerencsésebb sorsot is megérdemlő alanyai, azaz akkori kollégáim és diákjaim is tapasztalhatták. Ők ezt bizonyára tanúsítani tudják. Tőlük ezúton is megbocsátó elnézést kérek. Viszont nagyon jó iskoláim voltak már alsó- és középfokon is, de az egész életpályámra meghatározó alapokat, készségeket és különösképpen a gondolkodásmódot a Műegyetem Gépész- és Közlekedésmérnöki Karán eltöltött öt szűk esztendő hatásainak és munkájának köszönhetem.

Hogyan is kerültem vissza az egyetemre? Ez a történet már közvetlenül kapcsolódik szeretett professzorunkhoz. Első találkozásom professzor úrral a következőkben vázolt ritka alkalom kapcsán történt: a korabeli fejedájszat klasszikus példája volt (habár úgy is fogalmazhatnánk, hogy ez a humán erőforrás menedzsment rekrutálási funkciójának mai szemmel nézve már egy nem igazán szakszerű megoldása) Nahlik Gábor barátomnak autonóm módon kezdeményezett ama lelkes tanszéképítő akciója, amelynek lényege az volt, hogy jelentkezzem egy most meghirdetett tanársegédi pályázatra. Gábor telefonos tájékoztatása szerint az egész felvételi procedúra úgymond perdöntő része egy, a Ladó professzossal folytatandó személyes interjú lesz, aki az előkészületi stádiumban lévő Termelési rendszer szak megalapozása és folyamatos fejlesztése céljából keres fiatal és dinamikus mérnök-tanár-palántákat. Gabi további, rendkívül értékes információkkal is szolgált, amelyek szerint a professzor úr paraméterkönyvének három fontos alappillére volt. Eszerint a jelölt:

- Ne legyen a fennálló politikai rendszer elkötelezett híve (ezt a jó szokásomat a mai napig megtartottam).
- Rendelkezzék a mérnöki végzettség és az ipari gyakorlat alapján joggal elvárható alkotói hajlammal, szakmaszeretettel és demonstrált kreativitással.
- Legyen képes a már akkor tervezett idegen nyelvű tudományos diákkörök szakmai irányítására.

A beszélgetésre alaposan felkészültem, mert baráti köröm erőteljesen orientált és ösztönzött arra, hogy tegyek meg minden tőlem telhetőt a pályázat elnyerésére. Az optimalizálás elvét követve ennek a célfüggvénynek rendeltem alá mindent, hogy kielégítsem a fenti kritériumrendszert. Először is az otthoni szekrényem mélyére süllyesztettem el igen jó minőségű egyetlen akkori selyem

nyakkendőmet, amelyik kedvezőtlen fényviszonyok esetén gyanús piros színárnyalatok illúzióját kelthette volna. Amikor behívtak a professzor úr szobájába, a zakóm felső zsebéből kihívóan kikandikált Koh-i-Noor gyártmányú logarlécem, bal kezemben pedig a véletlenség látszatát szimulálva egy kis angol-magyar szótárt szorongattam. A beszélgetés levezetéséből sok mai fejevadász is megtanulhatná, hogyan kell minimális időráfordítással az alkalmasság megállapítása szempontjából szükséges maximális mennyiségű információt gyűjteni a pályázóról. Máig is felejtethetlen számomra professzor úr első kérdése:

– Mondja, van magának valamilyen hobbija?

Erre a kérdésre nem voltam felkészülve. Biztosra vettem, hogy a kérdés határozott irányultságú, tehát azt firtatja, vajon tagja vagyok-e mondjuk a ráckevei horgászegyesületnek. Gyors elhatározással az egyetlen helyes választ fogalmaztam meg a feltett kérdésre:

– Nincs!

Ma is úgy gondolom, hogy ez az egyetlen szó jelentette máig is tartó felsőoktatási pályafutásom belépőjegyét. Itt jegyzem meg, hogy a sikeres felvételt már e bűvös szó elhangzása utáni másodpercben, a beszélgetés néma tanújának, Gábor ajkának pozitív iránytangensű rángása is valószínűsíthette a figyelmes szemlélő számára.

Ez volt az első személyes találkozásom Ladó professzorral.

Utolsó személyes találkozásunkra Pozsonyi úti lakásában, a szokásos, évente megtartott összejövetelünk alkalmával halála évében, a nyár közepén került sor. Azt hiszem, közvetlen munkatársai közül én voltam az utolsó, aki még életében találkozhatott vele. Ahogyan az már a korábbi találkozóinkon is történt, életkorát messze meghazudtoló frissességgel fogadott. Megszólítása is jellegzetesen a közöttünk hosszú évek óta meglévő hagyományokat idézte:

– No, Lompos, hogy megy a sorod mostanában?

Erre a kérdésre – ismert rossz szokásomtól eléggé eltérő módon – igyekeztem nem panaszkodni, hanem gyorsan visszadobtam felé a labdát, valahogyan így:

– Köszönöm kedves kérdésed, megvagyok, kicsit már öregesen, de te hál' Istennek továbbra is nagyszerűen nézel ki.

Érkezett is azonnal jellegzetes reakciója, a bal kézzel, lendületes csuklómozdulattal tett, 180°-os szögben végrehajtott Ladói legyintés. Tévedés ne essék, ez nem helyesírási hiba, a Ladói nagybetűvel írandó, mert a hozzá kapcsolódó személyes élményeim mind azt mondatják velem, hogy ő méltó volt tiszteletünk ilyen, személyhez kötött kifejezésére is. Miközben már az általa olyannyira ked-

vett villányi vörösborot töltötte a poharamba, igyekeztem megnyugtatni, hogy ne törődjön az évek számával, és hogy még mindig milyen fiatalos, illetve hogy a mai magyarországi felsőoktatásban mekkora hiány mutatkozik ilyen hihetetlen intelligenciával és hatalmas tapasztalatokkal rendelkező, kiválóan képzett, higgadt természetű vezetőegéniségekből.

Hiába erőlködtem. Úgy látszik, valamit megérezhetett már. Azt próbáltam elmondani neki, hogy a tanszéken végzett intenzív építkezés mostanában látszik igazán beérni, mert hiszen a Termelési rendszer szak, a Vegyész és a Villamos szervező szakok tovább élnek a műszaki menedzser szakok által megtestesítve, hogy a gazdasági informatika jelenlegi elterjedtsége és népszerűsége is messze felülmúlja az akkori várakozásainkat, továbbá hogy most indulnak az akkreditált mechatronikai mesterszakok, nem is beszélve a logisztika itthoni, robbanásszerű betöréséről. Láttam rajta a fáradtság jeleit, ezért udvariasan megköszöntem, hogy fogadott. Kikísért a lépcsőházba, ahol minden jót kívánva elbúcsúztunk egymástól. Még némi optimizmust sugározva jelezte, hogy most készül családjával együtt a Wolfgang see-hez egy kis pihenésre, de aggódik, hogyan fogja bírni az utazást a kisbuszban.

Kéziratomat átfutva úgy éreztem, hogy visszaemlékezésem hangulata kissé szomorkás, ezért az első és az utolsó találkozás között eltelt hosszú időszak bőséges tárházából még felidéznék néhány emléket.

Viselkedési kultúrája, másokhoz való viszonya, stílusa, pedáns öltözködése és külső megjelenése a jó értelemben vett európaiságot jelentette és jelenti ma is számomra. A kitűnő hírű műegyetemi hagyományok nagy tisztelője és egyben méltó folytatója volt. Tisztessége, becsületessége és felelősségérzete kitűnő támasz lehet a mai felemás magyar viszonyok között, és egyben követendő mintának kellene lennie a mai, polgárinak nevezett társadalomban. Tudományos szakmai munkájában iszonyatos szorgalom, hatalmas munkabírás és állhatatosság jellemezte. Nézeteit és véleményét halkan, szerényen és csak akkor hozta nyilvánosságra, ha mögötte szinte a matematikai igényesség próbáját is kiálló bizonyítottság, de legalábbis megalapozott, logikus érvelés volt. Azon kevesek közé tartozott, aki ha belépett valahová, azonnal magára vonzotta a partnerei figyelmét, lett légyen az minisztériumi közeg, vezető iparvállalatok vezérkara, egyetemi hallgatóság vagy éppen egy szakmai tanfolyam közönsége. De ennél a megelőlegezett figyelemnél is sokkal értékesebb volt, ha beszélni kezdett, eredeti gondolataival lenyűgözte hallgatóságát.

Bennünket, közvetlen munkatársait szinte atyai gondossággal folyamatosan formált, tanított, sőt nevelt. Ennek gyümölcseit további pályafutásom során is

hasznosítottam, pontosabban erősen kifogásolható tulajdonságaim legyőzésének a szándékával megpróbáltam több-kevesebb sikerrel alkalmazni.

Példának okáért álljon itt alább néhány rám vonatkozó professzori idézet azokból az időkől, amikor még a tapasztalatlanság kínjaival küszködve, helyenként félszegen sodródtam a pálya közismert nehézségei és csapdái köze-pette.

Tanszéki értekezletek buktatói:

„András, hányszor mondjam még el, hogy csak megfontoltan beszéljen. Számoljon el magában húszig, mielőtt kimond valamit.” (Ma már tízig elszámolok, de mégis kimondok egy-két dolgot.)

Ipari szerződéses munkák kihívásai:

„András, tanulja meg, hogy egy ipari kutatási munka megbízóját nem a cég telephelyének elhelyezkedése, földrajzi környezetének tudományos igényeket is kielégítő alaposságú leírása érdekli. Gondoljon mindig arra, hogy a kutatási jelentés tartalmi értéke legalább közelítse annak a díjnak az egyenértékét, amit ők ezért számunkra kifizetnek.”

„Lompos – ekkor már tegezett –, itt most mi a leghátsó sorban fogunk helyet foglalni, és még ha értenéd is az elhangzottakat, akkor sem szólsz hozzá, hanem okosan hallgatsz. Megértetted?”

Egyik híres és igen népszerű könyvének, a Szervezéselmélet és -módszertannak az első kiadását így dedikálta: „Farkas Andrásnak, köszönettel a sok segítségért, Ladó László.” Most én ugyanezt üzenem neki a békés égi világba: Ladó Lászlónak, köszönettel a sok segítségért. Emlékét az agyamban és a szívemben egyaránt nagy tisztelettel és szeretettel megőrzöm.

Kapcsolatunk meghatározta az életemet, a munkámat és a személyiségem alakulását

Kapitány András

Valószínűleg azok közé a kevés Termelési rendszer szakos hallgatók közé tartozom, akik az egyetemi és a gyakorlati életben eltöltött évek után visszakerülhettek a tanszékre oktatóként akkor, amikor Ladó professzor vezette az intézményt. A tanszéken eltöltött hét év után több alkalommal az egyetemen kívüli munkában is sikerült Ladó professzorral találkozni és vele együtt dolgozni.

Én is azok közé tartoztam, akik a Gépészmérnöki Karon belül a Termelési rendszer szak nevű „csodabogarat” választották. Talán egyszerűen csak azért, mert féltem, hogy a többi szakon sokat kell rajzolni, míg a Termelési rendszer szakról az a hír járta, hogy kevesebbet kell rajzolni, tervezni. Ez 1974-ben történt, amikor még kevés információ állt rendelkezésre a szakról. Nem sokan hittek létjogosultságában, és többek között abban sem, hogy valóban vezetőket képezhetnek az ipar számára.

Az egyetem első két éve alatt, amikor megkaptuk az alapokat, és át kellett esni olyan tárgyak vizsgáin és feladatain, mint az ábrázoló geometria, matematika, mechanika..., megismertünk jó néhány egyetemi professzort. A tisztelet és félelem különböző módon alakult ki bennünk a tárgyakkal kapcsolatban, mert a tantárgyak és a számonkérés módja gondoskodott arról, hogy a középiskolás hallgatót megfélemlítse, rendre nevelje. Voltak olyan óráink, ahol egy egyszerű gyakorlatvezető tanár a tanterem ajtajának küszöbét át sem lépve, a folyosóról a neveket felsorolva egyszerűen bedobálta az órán és az otthon készített feladatokat, azzal, hogy elfogadhatatlan minőségűek, és ha ez így megy, nem lesz belőlünk másodéves egyetemi hallgató. Hát így indult a hallgató a középiskola után, és ismerte meg az egyetemi oktatókat.

Túlélvén a nehéz éveket, jött a szakosodás. Megismerkedhettem Ladó professzor úrral, aki a szakos előadásokat tartotta. Valaki egész más érkezett, mint akit korábban megszoktunk, és talán vártunk is. Akkor nem tudtam, csak éreztem, hogy ez az ember más, mint a korábbi félelmetes egyetemi tanárok. Habár azonnal érezhető volt kivételes személyisége, mégis titkon féltünk, hogy ő is hozza majd a jól megszokott, igazi különködő egyetemi tanári stílust, annak a bizonyítását, hogy mi, hallgatók nullák vagyunk és sohasem érhetünk el a tudományok alsó fokára sem.

Egyszer vizsgáztam nála, amire jól felkészültem, és igazán jól is válaszoltam a feltett kérdésekre. Ám Ladó professzor meglepett. Láttá, hogy tanultam,

ám érezte, hogy a részletkérdésekben elakadhatok. A részletekben való faggatás helyett egyszerűbb kérdéseket tett fel. Sajnos a labdát nem sikerült korrekt módon lecsapnom, így négyest kaptam. Akkor persze kicsit másképp értékeltem, mint oktatókoromban.

Hallgatókoromban megismertem egy emberarcú, de tekintélyt adó személyiséget, aki mindig felkészült volt, aki mindig tudott az egyetemen és a tudományon kívüli világról érdekeset mondani. Szemléltető példái nagyon világosak, józan, tiszta gondolkodást mutattak. Tudta és felhívta a hallgatók figyelmét arra, hogy a lényeg a részletekben rejlik, ezért az alaposság, a részletek pontos ismerete nagyon fontos az élet minden területén. Ezt példázta számomra az említett vizsgám során is. Nem elég felületesen megtanulni az anyagot és felületesen ismerni dolgokat, mert így a lényeg marad ki a gondolkodásunkból.

Az egyetem elvégzése után négy évig máshol dolgoztam, és egy véletlen folytán tanársegédként visszakerülhettem a tanszékre. Nekem ez akkor különleges élmény volt, mert Ladó professzorhoz kerülhettem, akit tiszteltem, és vágytam arra, hogy vele dolgozhassak. 6–7 évig voltam a tanszéken. Egy idő múlva változás történt a vezetésben, teljesen megromlott a légkör a tanszéken.

A professzor úr által kerültem három félévre a Veszprémi Egyetemre gazdasági tárgyakat és szervezést oktatni. Akkor ezt nem igazán értékeltem, mert nyűg volt hetente többször utazni. Utólag már belátom, rendkívül sokat jelentett nekem, hogy a tanszékünkön kívül, szabadon, nagy előadóban taníthattam. A légkör egészen más volt, mint a BME-n, és ez is nagy hatással volt későbbi fejlődésemre, az emberek és a dolgok megítélésére. A szakmai kapcsolatom professzor úrral ez idő alatt is megmaradt, és sokat segített a biztatása.

A tanszéki harcok valahogy lezajlottak, melyben Ladó professzor úr – számomra úgy tűnt – nem vett részt, azaz nem állt oda a méltánytalan pofonosztásokra. Ezért mindennek és mindenkinek a napjai meg voltak számlálva, aki az ő vonalát képviselte a tanszéken.

Én is kerestem a helyem, mert nagyon rossz volt a hangulat, és rengeteg inkorrekt dolognak, viselkedésnek lehettünk akkor tanúi, amit az oktatói munka és a Ladó László által képviselt oktatói vonal szenvedett el.

Egy alkalommal Ladó professzor megkérdezte, hogy nem lenne-e kedvem kontrollinggal foglalkozni. Elmondta, mi a kontrolling, amit nálunk még nem ismernek, nem tülekednek érte, és az én ismereteimmel és szorgalmammal biztos megtalálnám a helyemet. Ez akkor szintén olyan csodabogár volt, mint a Termelési rendszer szak az egyetemi éveim kezdetekor. A tanszékről elkerültem egy munkahelyre, ahol gyakorlatban megtanultam, mi a kontrolling. Most

érttettem meg, mi a Termelési rendszer szak. Több mint hat évig egy 17 tagvállalatos cégcsoportnak voltam a kontrolling-vezérigazgatóhelyettese, számos kontrolling és konszolidációs kézikönyv szerzője. A gyakorlatban jöttem rá, hogy a Termelési rendszer szak nem más, mint a dolgok és folyamatok lényegére való oktatás, az irányítás közben tartása, teljesen függetlenül attól, hogy éppen folyamatkialakításról, költséghatékonyságról, projektvezetésről vagy válságkezelésről van szó.

Évek teltek el sikeres munkában. Az élet úgy hozta, hogy Ladó professzor úrral egy-egy szakértői jellegű munka kapcsán csak ritkán találkoztam. Igazán ekkor volt alkalmam megköszönni mindazt, amit az adott pillanatban nem tudtam megfelelően értékelni. Talán neki is örömet okozott, hogy az általa elképzelt dolgokon nevelkedve és sok esetben általa javasolt munkákban felnőve sikeres tudtam lenni.

Mellesleg azt is neki köszönhetem, hogy mindig felhívta a figyelmem olyan újdonságokra, amikből – utólag már tudom – akkor nem volt szabad lemaradni. És hogy nem maradtam le, azt neki köszönhetem.

Ladó professzor a legnehezebb történelmi korszakokban átélte mindazt, ami Magyarországon lezajlott. Sikeres ember tudott maradni minden időben. Úttörő munkát végzett egy olyan korban, amikor nehéz volt elképzelni a sokoldalú gondolkodást és a nyugati gazdasági modellek példáinak még csak az említését is. Oktató egyetemi tanárként, tanszékvezetőként mindig ember tudott maradni. Jó volt vele dolgozni. Azt hiszem, sokan vagyunk, akik ma már pontosan tudjuk, mi a Termelési rendszer szak.

A világot rendszerben kell megismerni

Kiss Péter

Az idén éppen huszonöt éve annak, hogy befejeztem tanulmányaimat a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Termelési rendszer szakán. Ha jól tudom, professzor úr éppen ennyi időse volt, amikor megalapította szervezés-tudományi iskoláját. Tudta, hogy a jövő mérnökeinek nem csupán ismereteket kell szerezniük, hanem a körülöttük lévő világot rendszerben kell megismerniük, értelmezniük. Egész életét annak szentelte, hogy generációkon keresztül oktassa elméletét, bennünket, fiatal mérnököket megtanítsa GONDOLKODNI. A kiváló természetű pedagógus olyan tudással vértezett fel bennünket egy életre, amelyet senki mástól nem tanulhattunk volna meg.

Huszonéves egyetemistaként még nem tudtam, csak sejtettem, milyen nagy szerencse ért azzal, hogy Ladó professzor óráin részt vehettem, s később rövid ideig tanszékén a „keze alatt” dolgozhattam. Később – a tőle tanultak alapján, csak a gyakorlatban – értettem meg, hogy „a vezetés nem más, mint a társadalmi, gazdasági, értelmes célok elérése érdekében másokat kedvvel dolgoztatni”.

Időskori találkozások

Koltai Tamás

1983-ban végeztem a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karának *Termelési rendszer* szakán. Azon a szakon, amely akkor Magyarországon forradalmian újnak számított egy műszaki egyetemi karon. Lényege ugyanis az volt, hogy a konstrukciós és technológiai ismeretek mellett a termelőrendszerek működtetésének szervezési, gazdasági és humán vonatkozásaival is foglalkozott. A Termelési rendszer szak az akkor a nyugat-európai és észak-amerikai egyetemeken már nagy népszerűségnek örvendő *industrial engineering* képzések hazai megfelelőjének tekinthető. A szak egyik hazai megteremtője és a Budapesti Műszaki Egyetemen annak sikeres megvalósítója Ladó László professzor volt.

Az egyetem elvégzésekor professzor úr felajánlotta, hogy maradjak bent az általa vezetett Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken, az akkor induló aspiránsképzés (TMB-ösztöndíj) keretében. Ladó László professzorral az országban elsőként kezdtünk el foglalkozni egy napjainkban rendkívül fontos területtel, a termelő vállalatok sikeres működésének kiemelten fontos tényezőjével, a *logisztikával*. Professzor úr témavezetésével sikeresen védtem meg 1989-ben „*Az ipari anyagáramlás vizsgálata a logisztikai koncepció alapján*” című műszaki kandidátusi értekezésemet. Az értekezés tartalma jól tükrözte a tanszéken általa megalapított *industrial engineering* típusú gondolkodást, a műszaki, gazdasági és szervezési vonatkozások együttes vizsgálatának szükségességét.

A tudományos munka mellett részt vettem az *industrial engineering* típusú képzés tartalmának fejlesztésében is. Kollégáimmal felosztottuk egymás között a több mint 2000 oldalas *industrial engineering* kézikönyv (Salvendy, G. [ed.], *Handbook of Industrial Engineering*, John Wiley & Sons, Inc, 1992) egyes fejezeteit, és abból készítettük azokat az új tananyagokat, amelyek ma már a hazai menedzsmentképzéseknek is nélkülözhetetlen alapjai közé tartoznak.

Az elmúlt években több neves európai és észak-amerikai egyetemet meglátogattam. Éveket dolgoztam külföldön a menedzsment és *industrial engineering* területen élvonalba tartozó egyetemeken. Azon alapoknak köszönhetően, amelyeket a Termelési rendszer szakon egyetemistaként, majd az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken aspiránsként, később oktatóként szereztem, mindenütt egyenrangú szakmai partnerként fogadtak.

Külföldön is legsikeresebbnek számító munkáim ahhoz, a mai elnevezéssel *menedzseri számvitel* (managerial accounting) területhez tartoznak, amelynek

hazai elterjesztése szintén Ladó László professzor nevéhez kötődik. Generációk tanulták meg könyvéből (Ladó L.: *Teljesítmények és ráfordítások: Tervezés, mérés, értékelés*, KJK, Budapest, 1981) az Ár-Költség-Fedezet-Nyereség (ÁKFN) -számítás (break-even analysis), standard költségelemzés (cost-variance analysis), termékköltség-elemzés (activity based costing) alapjait.

Ma is azon a pályán haladok, amelyen 1983-ban – éppen 25 éve – professzor úr elindított. Egyetemi tanárként dolgozom a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékén. A tanszék ugyan azóta többször megváltoztatta a nevét, szervezeti átalakulásokon ment keresztül, az industrial engineering helyett inkább a menedzsment típusú képzések irányába fejlődött, mindezek ellenére generációk számára ma is egyszerűen csak Ladó-tanszék néven ismert.

Nyugdíjba vonulása után Ladó professzor eltávolodott a tanszéktől. Közvetlen munkatársai közül néhányan időnként összeültünk vele egy esti beszélgetésre, vacsorára. Az ürügy gyakran az ő születésnapja volt. Sajnos ezt néha elfelejtettük, és csak azt vettük észre, hogy már megint milyen régen nem találkoztunk az „Öreggel”. Ezeken az időskori beszélgetéseken éreztem meg a legjobban azt, ami egy professzort igazán nagyvá tesz. Ekkor már többségünknek nem volt szüksége szakmai segítségre. Nem azért találkoztunk vele, hogy kérjünk valamit, hogy tanácsot vagy ötletet kapjunk valamilyen probléma megoldásához, hanem azért, mert szükségünk volt a mai embertelen, arctalan és rohanó világban arra, hogy szellemét, bölcsességét és nyugalját szívhattuk magunkba. Ezek a beszélgetések minden formális szakmai elismerésnél értékesebbek lehettek számára, és életre szóló, meghatározó élmény számunkra, akik részesei lehettünk.

Emlékezetes évek voltak

Maczó Kálmán

Professzor urat az 1960-as évek közepén gazdaságimérmnök-hallgatóként ismertem meg. Társaimmal együtt gyorsan felfigyeltünk lenyűgöző tárgyi tudására, kulturált, elegáns előadásmódjára, finom, visszafogott humorára. Megkedveltük. 1968-ban kerültem a Tanszékre, és ettől kezdve több évtizeden át professzor úr közvetlen munkatársa voltam. Ezekben az években a Tanszék gépészcsoporthoz tagjaként – később vezetőjeként – számos (vagy inkább számtalan) munkában vettünk együtt részt. (Termelési rendszer szak, tananyagfejlesztések, gazdaságimérmnök-képzés, ipari munkák stb.) Emlékezetes évek voltak.

A Termelési rendszer szak kiemelkedik az elvégzett feladatok sorából. A Tanszék életében is fontos szerepet betöltő szak a professzor úr szakmai munkájának is jelentős állomása volt. Emlékszem rá, hogy az egyetemi kereteket messze meghaladó módon hatalmas energiát és munkát fektetett az akkor kétségtelenül újszerű „industrial engineering” jellegű képzés elfogadtatásába és megvalósításába. Sikert, a képzés beindult. A BME Gépészmérmnői Karának keretei között 1976–1997 között 22 évfolyam végzett a Termelési rendszer szakon és szerzett okleveles gépészmérmnői diplomát. Ma már jó szívvel megállapítható, hogy ez a 22 évfolyam a Tanszék és a professzor úr munkájának olyan eredménye volt, amely nagyban hozzájárult a Tanszék jó hírnevének gyarapításához. Az évfolyamok munkáját oktatóként követtem végig. Külön szerencsémnek tartom, hogy az első évfolyamnak osztályfőnöke, a 22. évfolyamnak pedig, a professzor úr nyugdíjba vonulása után búcsúztató szakfelelőse lehettem.

Ladó professzor úrra emlékezve a Termelési rendszer szak érzelmileg olyan megkerülhetetlen történet, amelyet a közösen végzett munka tesz fájdalmasan szép emlékké.

Professzor urat tiszteltem és szerettem. Tiszteltem mint kitűnő szakembert, nagy tudású oktatót, szerettem mint embert, munkatársat, főnököt. Sokat köszönhetek neki, sokat tanultam tőle. Emlékét a szívemben örökre megőrzöm.

Gondolkodásmódja harminc évvel előzte meg korát

Nahlik Gábor

Bemutatósom

Negyedéves járműgépész szakos, autógépész ágazatos gépészmérnök-hallgató voltam a Budapesti Műszaki Egyetemen 1970 tavaszán, amikor először találkoztam az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékkal. Ekkor kerültem kapcsolatba egy korábban általam nem ismert szakmai kultúrával, mint később megtudtam, az industrial engineeringgel. Csoportmunkában kellett komplex vállalati tervet készíteni. Vezérigazgatóként, műszaki, kereskedelmi és gazdasági igazgatóként kellett döntéseket hoznunk. Egyszerre élveztük a szerepjáték és a gazdasági döntéshozás szépségeit.

Dr. Ladó László professzor úr jól rajzoló hallgatót keresett demonstrátornak az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékre. Erdősi Gyuszi elbeszélgetett velem, majd 1971-ben bemutatott Ladó professzor úrnak. Attól a pillanattól kezdve, hogy egyetemi hallgató lettem, vonzódtam az egyetemi oktatói pályához, ezért összeszedtem magam, és Ladó professzor úr kérdéseire igyekeztem úgy válaszolni, hogy ez számára is kiderüljön. Feladatul azt kaptam, hogy olyan ábrákat rajzoljak Erdősi Gyuszi irányításával, amelyek segítségével a gépészmérnök-hallgatók könnyen megértik a termékszerkezet-optimalizálást, a költségstruktúrákat, az ÁKFN-struktúrát, a vállalati tervezést. Éppen azt, ami nekem leginkább tetszett korábbi tanulmányaimban. Beléptem négy hónapra demonstrátornak. Havi ezer forintot kaptam. Ez a népköztársasági ösztöndíjjal együtt több volt, mint egy okleveles gépészmérnök kezdő fizetése.

A tanszéken, mikor meglátták az „alkotásaimat”, népszerű lettem. Különféle munkákhoz készítettem illusztrációkat, még a tanszékvezető Harsányi István is megörült, amikor készülő jegyzetébe néhány ábrát készítettem.

Az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékre kerülésem

Ladó professzor úr komolyan vette a karriertervezést. Elmondta, hogy az akkor Vörös Csillag nevet viselő, volt Hoffer Traktorgyárban Szánthó Sándor vezérigazgató egy fiatalokból álló vállalati fejlesztő csapatot épít, a munkámmal szintén elégedett dr. Szánthó Sándorné docens asszony pedig pártolja azt, hogy ebben a csapatban szerezzek ipari gyakorlatot.

Az egész tanszék biztos volt már abban, hogy a posztgraduális és a nappali mérnökképzést is rövidesen fejlesztik, s ez új gazdasági, szervezési, vezetési tantárgyak, szakok beindítását jelenti. Igyekeztek a téma iránt érdeklődő, az

oktatói pálya iránt elkötelezettséget érző fiatalokat a tanszék vonzáskörzetében tartani. Szánthó Sándor valóban jó csapatot válogatott össze felesége segítségével. Kosaras Csaba a Csepel Autógyár vezérigazgatója lett, Szedő Miklós, Lakatos Ferenc is szép életpályát futottak be. Nem éreztük úgy, hogy parkoló-pályán vagyunk, Szánthó Sándor vezérigazgató a vállalat szempontjából fontos kérdésekre kért tőlünk használható válaszokat. Ha gyárról, munkaszervezetről kellett beszélnem, egész életemben mindig a VÖCSI jelent meg a szemem előtt. A VÖCSI-nek köszönhetem, hogy 1972-ben felvettek a posztgraduális gazdasági mérnök szakra, továbbtanulhattam.

A tanszékkal folyamatos volt a kapcsolatom. 1972-től külsősként gyakorlatot és esettanulmányt vezethettem. Az egyetem rektorhelyettesétől, dr. Denke Géza professzor úrtól levelet kaptam, hogy használhatom az „egyetemi gyakorlatvezető” címet. A gyakorlatvezetői útmutatót dr. Maczó Kálmán adjunktus úr adta át. Alaposan eligazított. Külön öröömömre találkoztam azokkal az ábrákkal, amelyeket demonstrátorként rajzoltam. 1973. április 1-jén kineveztek tanársegédnek az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékre. Bekerültem a Ladó professzor vezette gépészcsoporthoz.

Belépéskor Ladó professzor úr fogadott. Azt mondta, hogy a munkaidő ugyan kötetlen, de a feladatok precíz elvégzése kötelező. A terhelésem nem lesz egyenletes. Ha munkacsúcs van, el kell viselni, azonban ha nincs egy-két órát dolgom, akkor legyek úr. Pihenjek, menjek könyvtárba, törődjek a családommal, töltődjek fel, foglalkozzam kikapcsolódásként a műszaki lengéstannal, tartsam a kapcsolatot a műszaki tanszékeken oktató kortársaimmal. A pletykákat kerüljem, intrikátót tartsam magam távol. Sokszor jutott eszembe nehéz pillanatban: „Legyen úr!”

Erdősi Gyuszi a bevonulása előtt alaposan eligazított. Elmondta, hogy mind a tudományos munkára, mind az oktatói feladatokra alkalmasnak tartanak, azonban a fejlesztés érdekében még tengernyi más feladat is van. A tansegédletek mozzgatásától a mérnöki továbbképző intézeti előadásokig mindent egyformán vegyek komolyan, mert nincs a feladatok között rangsor, mindent meg kell csinálni. Hozzákezdtem.

1973 áprilisában megszületett első gyermekünk, Nárcisz lányom. Alig egy hete volt otthon, amikor elvittek katonának. Na, most legyek úr, gondoltam. Feleségem felhívta Ladó professzort, aki megköszönte az értesítést, azonban azt is tudatta, hogy egyetemi oktatóval ilyen szorgalmi időszakban ez nem fordulhat elő. Ennek érdekében jelentkeznem kellett az egyetem katonai összekötőjénél, aki valóban elejét vette a hasonló incidenseknek. Másnap délután már

otthon voltam. Április végén Ladó professzor úr mellett debütáltam a Mérnöki Továbbképző Intézetben, esettanulmányt vezető asszisztensként. Előtte éjfélig készültem, mintha mindent nekem kellene csinálni. Korábban ritkán hallottam a professzor urat előadni. Megdöbbenve tapasztaltam, hogy mennyivel jobban csinálja, mint ahogy én azt a legmerészebb álmomban magamról gondoltam. Fél órát dolgozhattam egyedül, ezalatt azzal tisztelt meg, hogy figyelt. Másnap mondta el az értékelését. A tartalmat alig kifogásolta. A mozgásom egy életre meghatározó kritikája akkor nekem erősnek tűnt, egy hét múlva pedig már örültem, hogy kertilés nélkül megmondta: „Sose motyogjon a tábla felé fordulva”. Hamar leszoktam róla.

A karrier egyengetése

Az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken a karrier kezdete a gazdasági mérnöki posztgraduális képzés sikeres befejezése volt. A rendszerszemléletű problémaközelítés és a multidiszciplináris, teljességre, egészlátásra törekvő látásmód természetes megvalósítása a csoportmunka. Az individualista fellépés és verseny helyett a szinergikus együttműködés volt a jellemző. Ezt tanultuk tanárainktól, ezt alkalmaztuk a tanulásban. Kitűnő könyvek jelentek meg, amelyeket mozaikrendszerű tanulással hamar megismertünk.

A tanszéken Ladó professzor úr volt a lektora a zárt körben terjesztett vezetési és szervezési ismeretek kiadványának, amelyben a tárgykör szakirodalmát naprakészen magyarul is olvashattuk. Ladó professzor úr lehetővé tette, hogy még a megjelenés előtt megismerjük az általa válogatott cikkeket, ugyanakkor minket is bátorított arra, hogy írjunk. Szinte minden konferencián kötelező volt a megjelenés, lehetőleg előadóként.

A publikálás teljesen szabad volt, azonban íratlan szabály volt a gépészcsoportban, hogy megjelenés előtt megkértük Ladó professzor urat a mű bírálójává. Először mindig azt mondta el, miért tartja fontosnak a mű megjelenését. Utána tárgyalta azokat a javítanivalókat, amelyeket az olvasók, hallgatók érdekében fontosnak tartott. Egy jó módszert, jó témát tönkre lehet tenni akkor, ha rosszul, nem elég vonzóan, érdekesen mutatjuk be. Sokszor mondta: „*Hiába finom az ebéd, ha pocsek a tálalása. Senkinek sem lesz jó étvágya.*” Ha jónak tartotta a művet, akkor puha ceruzával jelölte meg azokat a mondatokat, amelyeket javításra szorulóknak tartott, azért, hogy magunk dönthessük el, szánunk-e még energiát a további csiszolgatásra. Ha stílusbeli gondokat, esetleg érthetetlen részeket talált, akkor azokat mindig alaposan rendbe rakta, megjegyzésekkel látta el. Ezt úgy neveztük, hogy „belacizta” az oldalt, így lett a becenevből ige. Ha

nem találta a cikket elég jónak, világosan megmondta, hogy jelen állapotában a szerzőre és olvasóra nézve nagyobb kárt jelentene a megjelenése, mintha nem közlünk semmit. Ekkor a javítások szellemében rendesen ártituk a cikket.

Sok új tantárgyat kellett bevezetni a szinte folyamatosan zajló, eredményes reformok miatt is. Mint tantárgyak előadói, hamar kerültünk a mély vízbe. Őszintén tudunk örülni annak, ha társelőadóságot vállalt velünk. Ez azt jelentette, hogy alkalmasnak tart egy stúdium jegyzésére. Engem ez a megtiszteltetés először a Vállalati rendszer- és gazdaságtan tantárgy előadásakor ért, majd folytatódott a Szervezéselmélettel.

Azonban hiába volt szakunk a Termelési rendszer szak, doktori szigorlati főtárgyunk nem volt a Gépészmérnöki Karon. Ugyanakkor a Gazdasági mérnöki szakon olyan diplomamunkát készíthettünk, amelynek műszaki tartalma lehetett doktori szintű. Tovább élhettem a „kettős életet”. Az autóbusz lengéstani modellezését folytathattam, ámde a differenciálegyenletek mellett el kellett készíteni az információs modellt is. A doktori szabályzat egyébként is megkövetelte azt, hogy legalább két tanszéket érintsen a téma. A Műszaki Mechanikai Tanszéken és az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken is segítséget kaptam. A doktori értekezésem információrendszerei részét Ladó professzor úr útmutatása, a lengéstani modellezést Ludvig docens úr irányítása alapján írtam.

Minden fontosabb lépés előtt kértem Ladó professzor úr segítségét és útmutatását. Az alapos szakmai átgondolás mellett mindig kaptam lelki tanácsot: „Ne törődjön a félelmekkel, rossz hírekkel, hanem járja a maga útját becsülettel”.

A két diploma, a doktori címem, az egyetemi adjunktusi titulus ipari kutatási témavezetésre adott lehetőséget. Ladó professzor úr azokat a témákat bízta rám, amelyeket korábban ő indított el. A Magyar Kábel Művekben, a Mechanikai Művekben évekig dolgoztunk a profilunkba vágó, ma is vállalható tartalmú ipari kutatási feladatok sorozatán.

Létrehoztuk a munkatudományi ágazatot, amelyet egy munkatudományi laboratórium segített. A munkatudományi laboratórium létrehozását dr. Trethon Ferenc munkaügyi miniszter támogatta, aki Ladó professzor úr tanácsára ismerte meg céljainkat, koncepcióinkat. Ennek fontos része volt a mozgóképstúdió. Kezdetben S8-as celluloid technikát alkalmaztunk, később fekete-fehér, majd színes video lett a munkaeszközünk. Ennek segítségével az üzem a maga valóságában vált tanulmányozhatóvá laboratóriumi körülmények között.

A kandidátusi értekezésem témájaként Ladó professzor úr Szervezéselmélet és -módszertan című könyve alapján a szociotechnikai gyártási rendszerek szervezését választottam. A gépészcsoporttól minden lehetséges támogatást megkaptam: a kutatási témámhoz illeszkedő ipari kutatási témavezetést, nyelvtanulási lehetőséget, nemzetközi konferencián való részvételt, publikálási lehetőséget angolul és oroszul.

A disszertációt Ladó professzor úr fejezetenként olvasta el és javította (belacizta). Érezte, hogy neki is fontos a megfelelő minőség. A munkahelyi vita 1981 júniusában volt. Éreztem, hogy a tanszékről mindenki támogat, vagy legalábbis nem ellenzi, hogy kandidátus legyek.

Ladó professzor úr ekkor a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál a Szervezettség és hatékonyság könyvsorozat szerkesztője volt. A munkahelyi vita után fél évig még keményen dolgoztam, ugyanis minden hozzászólónak igaza volt, aki értekezésem fejlesztését javasolta. Nem volt jogilag kötelező mindenkinek megfelelni, azonban koromnál fogva is ez íratlan szabály volt. Ladó professzor úr úgy időzítette, hogy a disszertáció megvédése után rövidesen megjelent első könyvem a Szociotechnikai gyártási rendszerek szervezése címmel. A sorozat valamennyi könyve gyorsan elfogyott, nagy öröömre az enyém sem volt kivétel.

A munkatudományi ágazat hallgatóinak jelentős része ezt használta módszertani útmutatóként diplomamunkája készítésekor. Ekkor éreztem rá az írott szó erejére. Amikor felelősségük teljes tudatában lévő gyárigazgatók a hatékonyság növelése érdekében alkalmazták a könyvben leírt módszereket, akkor minden formális hatalom nélkül élhettem át az önmegvalósítás szépségeit.

Még nem száradt meg a tinta a közgazdaságtudományok kandidátusa oklevelen, amikor Kubából Silvio Calves Hernandez, a Havannai Egyetem rektorhelyettese megjelent az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszéken, hogy aspiránsvezetőt keressen. Én jöttem utoljára számításba. Elöttem ismeretlen okból azonban az e szempontból szerintem élen álló, nagy tiszteletnek örvendő dr. Kindler József (később tanszékalapító professzor a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen) nem vállalta el ezt a feladatot.

Amikor ezt megtudtam, bujkáltam. Ezt a feladatot koromhoz, tapasztalatomhoz képest valóban túl nehéznek tartottam. Kétszer kibújtam a találkozás elől. Professzor úr teljes nyugalommal annyit mondott: „Lehetetlen alak vagy. Most előttem hívd fel a követség titkárát és jelentkezz be!” Ilyen direkt utasítást talán demonstrátor koromban sem kaptam tőle. Szerencsémre megtette. Ilyen nagy tudású, jó kedélyű, szorgalmas emberrel, mint Silvio, ritkán találkoztam.

Az Industrial engeneering szakot Torontóban végezte. Öt nyelven tudott kifo-gástalanul. Megtiszteltetésemre egy óra beszélgetés után ő ragaszkodott hozzá, hogy legyek a tutora. Akkori szokás szerint az értekezést, a téziseket a Karib-tenger partján tettük rendbe néhány hét alatt. 1989-ben, Silvio védeése után három évvel, vendégtanár voltam a Havannai Egyetemen. A családdal együtt spanyolul tanultunk, mert úgy terveztük, egy-két évre Havannába megyünk. A rendszerváltás miatt ebből nem lett semmi. Viszont még 1987-ben egyetemi docens lettem.

Minden évben írtam, szerkesztettem egy könyvet vagy jegyzetet. Dr. Bálint Sándor adjunktus úrral és dr. Erdősi Gyula docens úrral írt Csoportos szellemi alkotó technikák című könyvünk is szép sikert aratott. Csak olyan módszereket ismertettünk, amelyekhez hazai, sikeres alkalmazásról számot adó esettanul-mányt is tudtunk közölni. Ezek rendszerfüggetlen, tudományos munkák voltak. Ezeket a műveket különféle szakokon (Menedzsment, Emberi erőforrás, Gazdál-kodási, Termelési rendszer stb.) kötelező irodalomként tizenöt–húsz év múlva is előírták. Ez is igazolja a professzor szakmai előrelátását, mert a Szervezettség és hatékonyság sorozat szerkesztőjeként megérezte, mi lesz időtálló. A jegyzetek címét is ő találta ki még a hetvenes években: Szervezési résztechnikák. Az új létesítmények és a működő vállalatok szervezési modelljével a szervezési rész-technikák egy nyitott, állandóan fejlődő rendszert alkottak.

Az ipari kutatási munkák során mindig ráérezünk a vállalatok igényére. Amikor manapság az állam, az Európai Unió részéről elhangzik az a jámbor és időszerű óhaj, hogy olyan képzések kifejlesztését szeretnék támogatni, ame-lyek gyakorlatorientáltak is, akkor számomra bizonyos, hogy Ladó professzor úr gondolkodásmódja minimum 30 évvel előzte meg a korát. A gyakorlattal való szoros kapcsolata pedig ezt az előnyt semmiképpen sem tette anakronisz-tikussá. Nem volt korán jött hős. Élenjáró volt, akit gyorsasága miatt nem volt könnyű követni. Ugyanakkor a stratégiája kifejezetten megnyugtató volt. Anya-gi biztonságban dolgoztunk, ami lehetővé tette az önmegvalósítást.

A családbarát

Szerteágazó tevékenységünk miatt előfordult, hogy a tanszéken napokig nem ta-lálkoztunk, ilyenkor kora este otthon keresett. Ha megszólalt a telefon, a családi versenyfutást általában anyósom nyerte, abban a reményben, hogy az általa is mélyen tisztelt professzor úrral néhány szót válthat. Sosem rontott ajtóstól a házba. Mindig érdeklődött a család iránt, figyelmesen meghallgatta a választ, reagált. Ha volt miért, mindig gratulált. Tudott más örömének örülni.

Ha másképp nem tudtuk megoldani, természetes volt, hogy a gyerekeinket időnként magunkkal vittük a Tanszékre. Ennek a gyermektelen kollégák örültek a legjobban. Ladó professzor úr ezekre a találkozásokra készült. Az egyik fiókjában apró figurák, kínálni való csemege lapult. Hamar feloldotta a gyerekeknek a felnőttek, pláne a tanárok iránti gátlását. A gyerekeket ugyanúgy üdvözölte, mint a felnőtteket. Kezet nyújtott nekik.

A fiam talán öt éves lehetett, kezet nyújtott, de nem elég felnőttesen. Laci odaállt elé és röviden elmondta a szabályokat: „Sarkat zárni, de nem csattogva, a szemébe nézni, férfiasan megszorítani, köszönni.” A fiam ma már 33 éves, de még emlékszik arra, hogy őt Ladó professzor úr tanította meg férfiasan kezet fogni.

A kertész

1974-ben fedeztük fel a családban azt, hogy mekkora érték az a három telek, amit áldott emlékü Lusi nagynénénk még 1944-ben vett Velencén a XIII. utcában. Laci is ekkortájt kezdett el kertet művelni Budán az Irhás-árok dűlőben.

Telepített málnást, eprest, ültetett gyümölcsfákat. Jót is tett neki a fizikai munka, mert egyetlen általam ismert káros szenvedélyének – a dohányzásnak – következményeit kompenzálta a jó levegőn. Egy Tatranec típusú, tájba illő faházat rendezett be egyszerűen, de szépen. Dr. Szabó László a szomszédja volt, aki szintén szakmabeli kollégánk, a Vezetésről vezetőknek című nagy sikerű mű szerzője, az ÉVTK alapító tanácsadója.

Erdősi Gyuszival megtiszteltetésnek tekintettük, ha egy megbeszélést Laci az Irhás-árokban akart megtartani. Délután már nem volt időkorlát, bármilyen problémát felvethettünk, tudtuk, szívesen fog foglalkozni a gondunkkal. Olyan volt ez, mint amikor a dunántúli emberek együtt mennek a hegyre. A hegy varázsa esetünkben is érvényesült.

Laci sosem mondta, hogy ki kell menni az Irhás-árokba. Ha ilyet tervezett, egy-két nappal előbb óvatosan érdeklődött, hogy milyen programunk van. Csak akkor javasolta a kirándulást, ha látta, szívesen veszünk részt rajta.

1974 őszén frissítette az epresét. Százával szedte ki a szép kis töveket. Jobb híján egy nagy zsákba tettem és rábíztam a keresztapámékra, akik elvittek szüleimmel Velencére. A szomszéd Bicskei bácsi ültette el őket. 15 évig gondoztam úgy az epresünket, ahogy Lacitól láttam. Nem tudom, hány mázsa epret ettünk meg, de ma is van néhány tövünk azért, hogy az igazi eper ízét évente élvezzük.

A barát

Egy vállalathoz kihelyezett tanfolyamon adtunk elő harminc évvel ezelőtt. Minden jól ment, szünetben megkérdezte, hány éves vagyok. Mondtam, ezzel itt nem dicsekednék, mert kirívóan látszik, hogy én vagyok a legfiatalabb. 25 éves voltam. Laci válasza: „Ekkor én már túl voltam a nehezen. Több száz ember parancsnoka voltam. Hazahoztam őket a Don-kanyarból a voronyezsi áttörés után.” Pihenésképpen szeretett mesélni parancsnoki tapasztalatairól.

Amikor vezetőkről, főként az ipari kutatás tárgyát képező vállalatok vezetőiről beszélgettünk, mindig a követendő példákat sorolta. Abban az időben, a hetvenes-nyolcvanas években sok rendes emberből is lehetett akár felső szintű vezető is. Azokat szerette, akiket a hatalom szele meg sem legyintett. Akik közvetlenek, emberségesek maradtak vezető beosztásukban. Eszmeifuttatásai-ból mindig azt éreztem ki, amit a fiatal parancsnokról szóló visszaemlékezéseiből. Örülne, ha tanítványai közül néhányan megpróbálkoznának a tudásuknak megfelelő vezetői feladattal. Ezért is állította az általa megbecsülteket példaképül elé. Kedvet akart csinálni nekünk. A rendszerváltással hamarabb jött el a próbatétel ideje, mint azt gondoltam volna.

Amikor a Munkatudományi laboratóriumot alapítottuk 1980-ban, akkor prezentálnom kellett dr. Trethon Ferenc munkaügyi miniszter előtt. A labor alkalmas volt arra, hogy a munkaszervezési témájú kutatás kezdetekor filmre vegyük a vállalatnál alkalmazott eljárást, majd a javaslatunk alapján kialakult új helyzetet is filmre rögzítettük. Ennek segítségével behoztuk a gyárat a tanterembe. Az órán a hallgatók a filmen látottak alapján ugyanúgy szembesültek a feladattal, mint korábban a tanárok, a megoldásukat pedig szembesítettük a saját eredményünkkel. Hiteles volt az oktatómunkánk, hiszen az alkalmazott módszerekkel elért eredmények alaposan felkeltették a hallgatók érdeklődését.

Dr. Trethon Ferenc, Ladó professzor úr barátja 1983-ban oktatói pályára váltott. A Veszprémi Egyetemen lett a Vállalati Gazdaságtan és Vezetési Intézet igazgatója. Egyúttal a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság elnöke is lett. Nyelveket is tudó szakembereket keresett az SZVT nemzetközi kapcsolati bizottságához. Dr. Dormán András (Bandi bácsi), a bizottság elnöke engem kért meg, hogy legyek a bizottság titkára. Kivételesen nem kérttem magam sokáig. A nyelvtudást nyelvi környezetben lehet legjobban szinten tartani, fejleszteni. Néhány külföldi vezetőképzési rendszert is megismerhettem Finnországban, Belgiumban, Lengyelországban.

Dr. Trethon Ferenc és dr. Dormán András 1988 őszén látogatást tettek a brit Open Universityben. Meghívták 1989 februárjában az Open University

Business School dékánját, prof. Andrew Thomsont, aki világosan bemutatta a felnőttképzési rendszerüket, imponáló eredményeiket. Ekkor az OUBS a hallgatók számát tekintve Európa legnagyobb üzleti iskolája volt, mi pedig kerestük a legjobb partnert a hazai vezetők képzésére. Három nap tárgyalás után adtak egy szándéknyilatkozatot arról, hogy az SZVT által létesítendő vállalkozásban részt vesznek és megkezdhetjük a tananyagok felhasználását.

Ladó professzor úrtól kértem tanácsot, hogy mitévő legyek. Azt mondta, eljött az ideje, hogy egy nemzetközi vállalkozást hozzak létre és az élére álljak. Rögtön megkértem, hogy vezető lektorként működjön közre, hiszen a precizitása nélkül távoktatásba belefogni igen kockázatos lett volna. Az SZVT maximálisan segített. Beindítottuk a tutorképzőt, amelyet az OUBS alapító dékánja, prof. Brian Lund vezetett. Mintha Ladó professzor úr angol reinkarnációja lett volna. A vezetéstudományról mindent tudott. Mikor megmutattam neki a könyvtárunkat, azt mondta: a hazai adaptációba ahová csak tudunk, magyar esettanulmányt tegyünk. A magyar Éva Penney, az Open University főszerkesztője lett a magyar nyelvű verzió angol lektora, a szaklektor természetesen dr. Ladó László. A belső munkatársak pedig Dóri Tibor, Környei Imre, Belvárdi Gábor, Bernhardt Tibor, Kiscsordás Attila. A sikerhez szükséges fanatizmust valamennyien a tanszékről hoztuk.

Abban a szerencsében is részem volt, hogy az első magyar egyetemi szintű, multimédiás tancsomag felelős szerkesztője voltam. A hatékony menedzser című tantárgyat majdnem húsz év alatt több ezren tanulták Magyarországon.

A költség- és nyereségfedezeti számítás meghonosult a médiaiparban. Mondanom sem kell, hogy dr. Ladó László tanítványai honosították meg. Ladó professzor úr annyira ismert lett a médiaiparban is, hogy egy időben a TV2-t működtető MTM-SBS Rt. könyvvizsgálója is volt.

Az általam jegyzett archiválási és gyártási szabályzat túlélte a költségvetési szervből részvénytársasággá alakulást. Amikor 1996 januárjában ORTT-tagjelölt lettem, Ladó professzor úr csak ennyit jegyzett meg: ha kétévente meg tudom újítani a beosztásomat, az igen eredményes működést jelent. Őszinte örömmel gratulált.

Amikor megünnepeltük professzorunk 70. születésnapját, meghívtuk az összes végzett és hallgató Termelési rendszer szakost, valamint az okleveles gazdasági mérnököket, voltak vagy kétszázan. Tudományos ülészakot tartottunk, majd együtt ebédeltünk. A laudációt én mondhattam. Miután minden lehetséges szép és jó elhangzott, professzorunk utolérhetetlen humorral közölte, hogy még életében meghallgathatta nekrológját. Persze visszavágtam, hogy abban hosszú, boldog életet nem szoktak kívánni, sőt további szakmai útmutatást sem kérnek.

Ladó professzor úrral egy kis baráti csapat a haláláig szervezetten tartotta a kapcsolatot. Dr. Bálint Sándor, dr. Koltai Tamás, dr. Nemeslaki András és jómagam a születésnapját szeptember elején vele együtt megünnepeltük. A 85. születésnapján a sok jó hallatán így válaszolt: „Én csak médium voltam. Azt igyekeztem alkalmazni, amit az engem nevelőktől megtanultam.” Nagy tudású, tekintélyes, országos hatású tanítómesterünk ilyen végtelenül szerény ember volt. Szép kort élt meg, alkotó erőben, példamutató boldogságban.

Hirtelen halála pótolhatatlan űrt hagyott az életünkben. Nekem ma is az az érzésem, hogy jelen sorok írása közben is mellettem van.

Miért tiszteltem a professzor urat?

Zámori Zoltán

Hallgatókoromban ismertem meg őt és sokáig nem tudtam eldönteni, hogy a korának vagy a személyiségének szól-e az a tisztelet, amit éreztem iránta.

Sosem volt öreg ember. Nekem úgy tűnt, szinte semmit sem változott az évek alatt. Egy felnőtt volt, akit engem a neveltetésem tisztelni tanított. Felnőtt, aki tudja magáról, hogy ki ő és tudatosan éli az életét. Azt hiszem, először a felnőttnek szólt a tiszteletem.

Végzősként olyan diplomamunkát választottam magamnak, ami távol állt a Termelési rendszer szak megszokott gazdasági vagy vezetési tartalmú témáitól. Egy két és fél tengelyes CNC vezérlő programját készítettem el egy akkoriban még ritkaságszámba menő személyi számítógépen, aminek a működését a BNV-n is újdonságnak számító grafikus képernyőn lehetett tesztelni, majd a valódi mozgásokat egy általam tervezett dobplotteren kirajzolni. A védesemre professzor úr meghívta a gépészkar számos tanszékvezetőjét, hogy a bemutatónak súlyt adjon és a tanszékünknek ugyanakkor hírnevet szerezzen.

Három év múlva telefonhívást kaptam a tanszékről, hogy a professzor úr úgy gondolja, dolgozhatnék ott tanársegédként. Addigra ért meg a világ, hogy a személyi számítógépek megjelenése a tanszéken aktuális legyen, és emlékezett rá, hogy ebben én otthon vagyok, és így nem kell „kívülről” keresnie valakit.

Egy év múlva az első tanszék voltunk az egyetemen, ahol a hallgatók szabadon hozzáférhettek a számítógépekhez. Ide még a villamoskari hallgatók is átjártak, mert itt közösségek alakultak, szabadon és alkotásra ösztönözve. Sokan ebben az időben még számítóközpontokban gondolkoztak, „álpadlókkal, álmennyezetekkel és álfontoskodással” – édesapám után szabadon. A „mi” tanszékünkön más vezető volt. Ő a gépben nem csak a pénz és tekintély teremtésének lehetőségét látta, hanem lehetőséget adott a hallgatóknak is. És ez a World Wide Web előtt történt, úgy 15 évvel.

Azt hiszem, másodszorra az igazán fontosat észrevenni képes és ennek megfelelően cselekedni tudó vezetőt tanultam meg tisztelni benne.

1990-ben, japán ösztöndíjamról hazatérve, már új tanszékvezető volt a tanszéken. Hamarosan távoztam a tanszékről én is, mert az átalakulóban lévő gazdaság és a piacon megjelenő tanácsadó cégek nagyobb kihívást jelentettek, mint az akadémiai lét. Sosem voltak egyetemi tanári ambícióim. Ezt professzor úr biztosan látta, mert nem is volt ilyen elvárása velem szemben.

Évekkel később összefutottunk a Deloitte-nál, amikor egy szakértői csoportra volt szükségünk, ami a cégen belül nem állt rendelkezésre. Az egyik partneren keresztül, aki régi barátja volt a professzor úrnak, ő is belefolyt a munkába. Akkor találkoztam vele utoljára és bár közben eltelt több mint 12 év, ő semmit sem változott.

Utoljára azt tanultam meg benne tisztelni, hogy a változások ellenére is volt valami állandóság benne – a személyisége. Vannak dolgok, amelyek jó, ha nem változnak. Vannak emberek, akiknél öröm, hogy megmaradnak annak, akinek mindig is ismertük őket.

Az emberek együtt szebbé és értelmesebbé tehetik világunkat

Agárdi György

Annak idején úgy tekintettem fel Ladó professzorra, mint az irracionálisan működő világ racionális elemére, aki igyekszik tenni valamit annak érdekében, hogy a világ ésszerűbbé váljon. Bár véletlenül kerültem a Termelési rendszer szakra, örülök, hogy Ladó professzor tanítványa lehettem. Pályám során sokáig hű maradtam a termelési rendszerekhez, ami egyenletes ívet adott szakmai fejlődésemnek.

Hamar megfogott a számítógép alkalmazási lehetősége a vállalati rendszerek működésének ésszerűsítésében. Néhány év elteltével már külföldi tanácsadók mellett, az első ilyen hazai rendszerekkel foglalkoztam. További néhány év múlva már én magam is külföldi tanácsadóként dolgoztam, majd egy multinacionális céghez csatlakozva kinyílt előttem a világ. Tíz évig különböző hazai és nemzetközi vezetői pozíciókat láttam el, végül Európa legnagyobb informatikai projektjeiben vehettem részt projektvezetőként, miközben a konzultációs kommunikáció alapjaira oktattam tanácsadókat számos országban. Ma sikeres és keresett önálló tanácsadóként igyekszem hasznosítani és a hazai vállalatok számára hozzáférhetővé tenni mindazt, amit megtanultam.

Ladó professzor és néhány kollégája tanítását követve hiszem, hogy az emberek együtt, csoportban összefogva, ésszerűen gondolkodva szebbé és értelmesebbé tehetik világunkat az utódaink számára és boldogabbá saját maguk számára.

Találkozások és emlékezetes esetek

Baross Szabolcs

A Miskolci Nehéz(ipari) Műszaki Egyetem befejezése után, dr. Terplán Zénó dékán úrnak köszönhetően, az Ipargazdaságtani Tanszékre kerültem dr. Susánszky János professzorhoz. Neki szokása volt, hogy próbára tette fiatal munkatársait, például nehezebb feladatot adott, mint amire az illető vélelmezhetően fel volt készülve, vagy előadás közben átadta a szót az előadás folytatására. Ez történt velem is. Már az első héten közölte, hogy jó volna, ha részt vennék egy készülő jegyzet megírásában (enyém volna a költségtani rész), továbbá jó volna, ha átmenetileg elvállalnám a Piackutatás c. tárgy oktatását a Gazdasági mérnöki szakon.

Halvány kísérletet tettem annak kifejtésére, hogy ezeket a témákat nem ismerem, nem tanultam és nem oktatni, hanem hallgatni szeretnék a Gazdasági mérnöki szakon. Ebből az lett, hogy kaptam egy csomó könyvet, két kollégát felkért konzulensnek, valamint felhívta Ladó professzort, mondván neki: „Itt van egy fiatal kolléga, aki oktatni fog nálunk a Gazdasági mérnöki szakon, így ide nem tudjuk felvenni, kérlek, tegyék lehetővé, hogy hozzátok járhasson.”

Így kerültem kapcsolatba az Budapesti Műegyetem Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékével és ott több kedves kollégával, valamint itt ismertem meg a Ladó–Deli–Kocsis-könyvet, Papp Ottó hálóját, Kindler statisztikáját. Ladó professzorról kevés előismeretem volt, munkásságával addig nem találkoztam. Előadásait hallgatva meglepett gondolkodásának tisztasága, ismeretátadó képessége, problémakezelésének eleganciája. Az ÁKFN-struktúra, a költségelemzés, az árképzés bemutatása kapcsán megtanultam tőle, hogy a szakmai szabályok, az előírások, a bevett gyakorlat ismerete elméleti megalapozottság nélkül nem sokat ér, tévútra vihet.

A költségtanból választottam első feladatomat, felhasználva néhány, akkor még nem szokásos matematikai eszközt is. Ugyancsak elcsodálkoztam a feladatbeadáskövető félévben, amikor egy akkoriban rendszeresen megtartott nemzetközi munkaszervezési konferencián Ladó professzor előadásában az én dolgozatomra hivatkozott. Később beszélgetve vele elmondta: egy oktatónak jó lehetőség tanulni a hallgatói feladatokból. Csak korrekt módon kell hivatkozni rá.

Egy alkalommal a szervezésről készített elő párt- és kormányhatározatot egy munkacsoport dr. Dózsa Lajos vezetésével. A különböző bizottságokba, albizottságokba való részvételre Ladó és Susánszky professzorokat is gyakran felkérték. Ami feladatot Susánszky kapott, annak egy részét nekem adta át. Zárt

ajtó mögött kellett dolgoznom, nem volt szabad tudnia senkinek, hogy mit csinálók. Ha valakit beengedtem, előtte mindent össze kellett pakolni és el kellett zárni.

Hozzám gyakran jöttek hallgatók különböző ügyekben. Egyszer, éppen a titkos feladat végzése közben egymás után hárman is kopogtak az ajtón, majd elmentek, visszajöttek, toporogtak. Albert Pali, aki a szomszéd szobában dolgozott, megoldotta a helyzetet, kiment, és a Sing Singhez hasonló belső udvaron mindenütt jól hallható módon így szólt: „Most ne zavarják Baross tanár urat, mert párt- és kormányhatározatot fogalmaz!” (Ettől kezdve a korábbinál néhányan nagyobb, néhányan kisebb távolságot tartottak tőlem.) A megkapott kéziratok, jegyzetek, sajtóctlik alapján akkor fogalmaztam meg előkészítő anyagként azt a pár mondatot, amelynek egy része – többszöri korrigálás, javítás után – bekerült a szervezésről szóló határozatba.

Az általam előkészített anyagra, jóval később, egy találkozásunkkor mondta azt Ladó professzor, hogy a bizottságok szabatos megfogalmazású anyagaiból – a vállalati vezetők számára – közérthető megfogalmazású anyag készült. (Úgy dicsért meg fogalmazásomért, hogy nem is tudta, hogy közöm volt hozzá.) Ekkor erősödött meg bennem az a felismerés, hogy a jó fogalmazás feltétele a célzott közeg ismerete, s az ő fejükkel való gondolkodás megkísérlése.

Amikor az Alutröszttbe, a Szervezési Főosztályra kerültem, örömmel láttam, hogy Ladó és csapata dolgozik a Trösztnék. Így akaratomon kívül megrendelői pozícióba kerültem. Nagyon jó anyagokat kaptunk a Tanséktől, amelyeket a saját személyi állománnyal végzett munkákkal együtt – a szervezésre vonatkozó párt- és kormányhatározat előírásainak megfelelően – évente le kellett jelenteni a Minisztériumnak.

Első alkalommal nagy örömmel állítottam össze a 16 vállalatról és a Tröszt egészéről szóló beszámolót és vittem be a Minisztériumba, gondolván, majd pozitív visszajelzést kapunk. De nem így történt. A jelentéseket megkapta két minisztériumi tanácsadó (Esterházy-féle aranyhörcsög, piros fazékban, lásd Termelési kisssregény). Ők mindenféle mutatókat képeztek, ez alapján értékelték, és a mi jelentésünk egy részével elégedetlenek voltak. Augusztusban felhívtak nyaralásomból és kifogásolták, hogy például Székesfehérváron kevés volt a karbantartás-szervezés (ráfordítása és eredménye). Mondtam, hogy a beszámolási időszak előtti évben vezettek be egy új rendszert, tavaly nem kellett ehhez hozzányúlni. De őket ez nem hatotta meg.

Később panaszkodva – megértésére számítva – elmondtam ezt Ladó pro-

fesszornak, aki megdorgált tudatlanságom miatt, mondván: „A minisztériumnak nem úgy kell készíteni jelentést, hogy leírod azt, ami történt, hanem először meg kell tudni, hogy a jelentésből mit és hogyan értékelnek, s ehhez kell igazítani a valóságot”.

Megfogadtam a tanácsát. Kiderült, hogy például a karbantartás-szervezési ráfordítás mértékének megfelelőségét a termelő eszközök értékéhez viszonyítják és így tovább...

A következő években a szervezés minden területén már jók voltak a jelentések. Dicséretet is kaptunk „hörcsögék” főnökétől, én pedig „őszintén” megmondtam a főnöknek, hogy sokat tanultam beosztottjaitól. Ettől kezdve a „hörcsögök” elkezdtek szeretni.

Ebből az esetből megtanultam, ha valakinek a környezete ésszerűtlen, ugyanakkor alkalmazkodóképessége jó, akkor lehet, hogy ő is ésszerűtlen lesz, viszont hosszú életű. Ennek határa gyomor kérdése.

Voltak még további eseteim is, amelyek kapcsán Ladó professzortól sokat tanultam, de ezekről majd máskor és máshol.

Poeta doctus in economica

Bendzsel Miklós

Ladó László professzor klasszikus iskolateremtő, akivel egyetemi hallgatóként, kezdő szakemberként, külsős alkalmi vizsgáztatóként, opponensként csakúgy, mint diszciplínaközi közvetítőként, a technológia, a gazdaság és a jog közös tartományában tevékenykedő „rendszergazdaként” meghatározó szellemi viszonyt lehetett és kellett kialakítanom.

A Termelési rendszer szak alapító professzoraként az ismerkedés óráitól az utolsó találkozásunk közel három évtizeddel későbbi alkalmáig a hiteles önzonosság és a humánus nyitottság kivételes élményével, a tartózkodó mintaképzés és céltudatos gondolkodás szellemi, gyarapító befolyásával gazdagított, mégpedig megnyerő szelidséggel és az egyenrangúnak tartott partnernek járó figyelemmel.

Ez a görög eszmények óta ismert és rokonszenves, mégis oly ritkán tapasztalható tanítói magatartás finom évődő humorral és csipetnyi iróniával segítette a még a rendszertani alapoknak is sokszor fájón ellentmondó aktuális környezetünk és a ma már jól ismert és elemzett „korlátozott racionalitás” kezelésében.

Szakmai pályám során szemléletet, munkastílust, állhatatosságot meríthettem a tőle kapott példából. Műhelyt hívott életre, kisugárzásának köszönhetően más kiváló személyiségek osztoztak törekvéseiben, akikkel amolyan tanítványi, „kiválasztotti” viszonyt ápolva egyszerűen és őszintén érthetünk szót, megoldást keresve sok mikro- és makrogazdasági vagy akár társadalmi problémára.

A szellemi tulajdon védelmének hazai és nemzetközi intézményrendszerében mind felelősebb megbízatást betöltve, mindvégig biztos alapul szolgált számomra az a módszertani készlet és problémakezelési attitűd, amelyet az ő műhelyében kezdtünk elsajátítani. Az imponáló tájékozottság és a divatokon elnézően felülemelkedő, de a fontos áramlatokat idejekorán kitapintó, alkotó megközelítés ugyancsak nélkülözhetetlen minta maradt számunkra.

Professzor úr öröksége így hát nem csupán a világ meghatározó üzemgazdasági, vállalati rendszertani iskoláival való eljegyzettségünkben, hanem felelős „egész-ség”-ben való gondolkodni és cselekedni tudásban, a hivatásunkkal való érzelmi azonosulásban is rejlik.

Ezért számomra ő testesítette meg mindazt, amit tömören és bizonyára fejcsoválást kiváltva így nevezek magamban: poeta doctus in economica.

Felejtethetlen tanáregyéniség

Csatlós Árpád

Egyetemi éveimre mint életem egyik legboldogabb, legtöbb élményt adó időszakra gondolok vissza. Bár az elmúlt 24 év alatt térben, időben és szakmailag is eltávolodtam egykori Alma Materemtől, visszaemlékezésük ma is előttem van néhány felejtethetlen tanáregyéniség, például matematikából Farkas professzor, ábrázoló geometriából Strommer professzor, gépelemekből Magyar professzor vagy áramlástanból Szentmártony professzor.

Utolsó két egyetemi évemet felidézve hasonló erővel jelenik meg előttem Ladó professzor úr alakja. Ami azonban mégis különbség a többi tanárhoz képest – beleértve az előbb említett kiemelkedő egyéniségeket is –, hogy Ladó professzort diáktársaim is szinte egyöntetűen elfogadták és elismerték, ami azért – valljuk be – egyáltalán nem volt jellemző hozzáállás. Ennek titka talán a személyiségében és tanári stílusában rejlett: egyetemi tanárként is mindig egyenrangú félként kezelte a hallgatókat, nem érzékeltette semmiféle alá-fölérendeltségi viszonyt, és mégis – vagy talán éppen ezért – egyfajta tisztelet övezte.

Szervezésmélet és -módszertan előadásaiban arra törekedett, hogy mindenféle politikai dogmát mellőzve teljes körű képet nyújtson a nemzetközileg ismert legkorszerűbb eljárásokról és megoldásokról. Az újtó és befogadó szellem érződött az általa vezetett tanszék munkatársain is. Harmad-negyedéves voltam, amikor megjelentek az első személyi számítógépek Magyarországon. A Ladó professzor vezette kollektíva rögtön megérezte az új technikában rejlő hatalmas lehetőségeket, és miután sikerült a tanszéknek néhány gépet beszerezni, arra ösztönözték a Termelési rendszer szakos hallgatókat, hogy fakultatív oktatás keretében ismerkedjenek meg ezekkel. Igaz, mai szemmel nézve már megmosolyogtató kialakítású és tudású gépek voltak, mégis ennek köszönhettem, hogy a számítógépekkel örök barátságot kötöttem.

Szorosabb személyes kapcsolatba sajnos nem kerültem Ladó professzorral, még csak nem is nála vizsgáztam, és ráadásul jelenleg már más szakmai területen dolgozom. Ennek ellenére úgy érzem, az a szemléletmód, amelynek átadására törekedett, belém ivódott, és azt a mai napig követendőnek tartom.

Értéknormát adó professzor úr

Fodor Árpád

A professzor úrral a Gépészmérnöki Kar Termelési rendszer szakán harmadéves koromban találkoztam először 1974-ben. Emlékszem, milyen lelkesen számolt be arról, hogy az ország akkori vezetésénél milyen nehéz volt elérni, hogy ez a szak létrejöjjön. Sokéves erőfeszítése, munkája volt abban, hogy elfogadtassa: a menedzseri szakma önálló képzési kereteket, metodikát kíván. Jövőképe szerint nem feltétlenül a meglévő nagyvállalatok fogják a nemzeti jövedelmet megtermelni, hanem egyrészt más nagyvállalatok is bejöhetnek az országba, másrészt sok százezer kisebb vállalkozás is létre fog jönni, és ezek a későbbiek során folyamatosan átalakulhatnak, megszűnhetnek. E szervezeteknek pedig vezetőkre, mégpedig jól képzett vezetőkre lesz szükségük. Úgy nevezte az általa létrehozott szakot (vagy csak mi neveztük így? – már nem tudom), hogy „vezérigazgató-képző” szak.

Mint az akkori Vállalati rendszer és gazdaságtan tanszék vezetője, heti 3–5 óra előadást is tartott a tankörünknek. Így, sok-sok év után is visszaemlékezve ezekre az órákra, jó volt őt hallgatni. Nagy tisztelettel volt a szervezőmódszertan neves elődei iránt (Taylor, Gilbrecht stb.), és érdekes történetekkel fűszerezte előadását. Nagyon elcsodálkoztam azon, hogy ha egy hosszú műszak alatt minden órában egy rövid pihenőt tartatnak valakivel, sokkal nagyobb összteljesítményre lesz képes, mintha egyfolytában dolgozna. Ezt a mai napig alkalmazom.

Nyugodt tempóban, mindig felkészülve, folyamatosan jegyzeteiben lapozgatva tartotta előadásait, volt idő jegyzetelni, kérdezni. Számomra igazi újdonságot jelentett más tantárgyakkal szemben, hogy a munkatársaival kidolgoztatott *esetjátékokat* önállóan oldottuk meg. Azt gondolom, ebben előbbre járt oktató kollégáinál. A valós helyzeteket szimuláló gyakorlatok nem engedtek elkalandozni az órákon.

Mindannyiunk tetszését kiváltotta, hogy jó néhány alkalommal elvitt bennünket különböző termelővállalatokhoz (Kábelgyár, Telefongyár stb.), ahol szervezési osztályok vezetőivel beszélgethettünk. Itt volt alkalmunk először találkozni a „jövőnkkel”, hiszen addig fogalmunk sem volt arról, ha elvégezzük az egyetemet, mit fogunk csinálni Termelési rendszer szakos gépészmérnökként.

A professzor urat volt szerencsém egy kicsit jobban, illetve más oldalról is megismerni, mint tankörtársaimnak, mert évfolyam-képviselőként a tanszéki értekezleteken is részt vehettem. Ebben a helyzetben is mindig módszeres, pe-

dáns volt, semmiben nem tudott kibújni a személyiségéből. Ugyanúgy tisztelte kollégáit, mint a tanítványait. Nem emlékszem, hogy bármikor is felemelte volna a hangját, még a legkritikusabb percekben sem.

Még soha nem gondoltam arra, hogy mit köszönhettem neki a pályafutásom alatt. Most megteszem. Nagy valószínűséggel az ő hatására is lettem „módszertanos”. Több kisebb-nagyobb kitérő, pár éves útkeresés után az értékelemzési szakmánál kötöttem ki. E fejlesztési lépéssorozatot mindig csapatmunkában hajtjuk végre, amiben – és ez talán egy kicsit túlzás, de mégis igaz – centerjátékosok vagyunk. Sokszor kell a csapatot úgy végigvinnünk egy adott projekten, hogy igazából nincs hatalom a kezünkben. Amit fel tudunk kínálni a csapattagoknak, az az érdekes projekt, a szellemes megoldások feltárása és a nem várt mértékű eredmény megmutatása. Azt gondolom, hogy ebben az „érdekalapú” világban egy kicsit szembemenni a széllal nem divat. A professzor úr ebben adott egy *értéknormát*, miszerint mindig lehet jobbat megteremteni, előállítani, csak ehhez egy kicsit *merészebben és még távolabbra kell bátran előretekinteni, másképpen kell gondolkodni*, mint amit és amennyit elvárnak tőlünk. Ezt nevelte belénk a millió kis történetével, személyes példamutatásával.

Köszönöm a megkeresést. Jó volt visszaemlékezni az egyik tanáromra, aki bizonyos mértékben mégiscsak meghatározta az életpályámat.

A tanszéken kapott szemlélet meghatározó lett további tevékenységünkben

Forgács András

Családilag predesztinált voltam arra, hogy mérnöknek tanuljak. Amikor a gépészkaron az előző tanévben indult Termelési rendszer szakra lehetett jelentkezni, rögtön azt gondoltam, hogy itt nagy rendszerekről fogunk tanulni, és nem a részletekben való elmélyedés lesz a fókuszban. A Termelési rendszer szak a 70-es évek közepén – pár évvel a politikai okokból leállított új gazdasági mechanizmus után – forradalminak tűnt. A gépészkar struktúrában olyan mérnököket képeztek, akik a vállalatot mint rendszert vizsgálták. A képzésben a műszaki ismeretek mellett megjelentek a vállalatszervezési, üzemgazdasági ismeretek, ami ma már triviális, de az akkori nappali egyetemi mérnökképzésben még újdonság volt.

Mi egymás közt „vezérigazgató-képzőnek” hívtuk. Ebben volt némi nagy-képűség, de kétségtelenül volt benne egyfajta elhivatottság és rákészülés arra, hogy megismerjük és irányítsuk a szervezetek működését. Természetesen élet-útjaink sokféleképpen alakultak, de biztos vagyok benne, hogy a tanszéken kapott szemlélet meghatározó lett a további tevékenységünkben.

Emlékeim szerint nagyon jól éreztük magunkat az egyetem utolsó két évében. Rengeteg magyar és számos külföldi gyárban jártunk. *Professzor úr is sokszor velünk volt, és jó humorral, lényegre törően hívta fel a figyelmünket a működés kritikus elemeire.* A gyárlátogatásokhoz feladatok is kapcsolódtak: szakmai interjúkat készíteni. Szervezőmérnökként már nem volt olyan könnyű szakmai interjúkat készíteni, mint egyetemistaként. Soha többé nem kaptunk olyan őszinte válaszokat a cégvezetőktől, mint egyetemi hallgatóként. *Ezt elsősorban annak a megbecsülésnek köszönhetjük, ami ezeknek a cégeknek a vezetőiből áradt Ladó László felé.*

A végzés után az Irodagép-ipari és Finommechanikai Vállalathoz (IGV) kerültünk Boros Géza tankörtársammal, valamint néhány technológus és konstruktor évfolyamtársunkkal együtt.

Három hónapi ténfergés után azt mondták: „Fiúk, holnaptól leköltöznek Kecskemétre, és átszervezik a pénztárgéptertermelést a svájci írógépgyártási módszerek szerint”.

Tudtuk, hogy itt nehéz lesz győzni, de csak le kellett vennünk a képzeletbeli polcról a tanult módszereket és megpróbálni alkalmazni, és a végén győztünk.

Közben rájöttünk, hogy kimaradt a képzésünkből az informatika, és ugyan Ladó professzor úr sokat foglalkozott vállalatinformatikával, sőt lányát is meglátogattuk a GANZ számítóközpontban, mi az informatikai rendszerekről semmit se tudtunk. Ezért rögtön beiratkoztunk a SZÁMALK rendszerszervező szakára.

Elgondolkozom, vajon meghatározó volt-e ehhez az életpályámban a Ladó professzor által életre hívott Termelési rendszer szak? Hatással volt-e rám Ladó professzor személyes közreműködése a képzésünkben?

Azt gondolom, igen. Nem tudott felkészíteni mindenre, de olyan szemléletet és alapokat adott, ami a vállalati működés átlátását és a feladatokhoz való hozzáállást egyértelműen meghatározta. Amikor 22 évvel később elvégeztem az MBA-t, úgy éreztem, hogy ez csak egy ismételés a Termelési rendszer szakon, Ladó professzortól tanultakhoz képest.

Aki elindított a pályámon

Gábori László

Szakmai pályám elindításában tanári, oktatói szerepén túl a professzor úr – mint diákjaiért felelősséget vállaló ember – is tevékenyen részt vett. Ötöd-évesek voltunk, amikor az egyik előadás elején felém fordult és megkért, hogy előadás után menjek oda hozzá. Nem tudtam elképzelni, hogy mi lehet ennek a kérésnek az oka, ezen gondolkoztam egész óra alatt. Kicsit szorongva mentem hozzá, és legnagyobb meglepetésemre faggatni kezdett, hogy hová jelentkeztem dolgozni.

A történethez hozzátartozik, hogy azokban az években (1977-ben is) a végzős hallgatók diplomájukat megszerezve csak pályázati úton helyezkedhettek el. Az év során 2–3 alkalommal a faliújságra kitették az állást ajánló vállalatok hirdetményeit, ebből lehetett és kellett munkahelyet választani. Aki az első fordulóban nem kapott munkát, csak az indulhatott a következő fordulóban. Első alkalommal szomorúan tapasztaltam, hogy csak a Gépipari Technológiai Intézet kezdő kutatómérnöki álláshirdetménye a kedvemre való, de hamar megtudtam, hogy azt az egyik hallgatóársam „hozta”. Sokat gondolkodtam, hogy mit tegyek, de mivel jobb ötletem nem volt, odamentem a tankörtársamhoz, és elmondtam neki a problémám: csak úgy tudok a következő körbe kerülni, ha most nincs érvényes pályázatom, ezért „rájelentkezem” az ő pályázatára, amit miatta biztosan el fognak utasítani. Fiatalok voltunk, persze hogy nem bánta ezt.

Igen ám, de lett ennek egy következménye: valahogy a professzor úr megtudta, hogy én is a GTI-ben szeretnék pályakezdő lenni. Miután őszintén elmondtam neki a helyzetet, megígérte, hogy utánanéző a dolognak, megpróbál még egy pályakezdő státuszt elintézni. Megdöbbenésemre már a következő előadáson odaadta az Intézet igazgatójának a telefonszámát, hogy nyugodtan jelentkezem nála. Így lettem a GTI tudományos segédmunkatársa, majd munkatársa és főmunkatársa. Tíz évig boldogan és elégedetten dolgoztam az Intézetben, és ezért örökké hálás leszek Ladó tanár úrnak.

Óráin sokszor volt szemléltetés

Hajtman Olaf

Emlékszem, egy órán Ladó professzor – néhány ÁKFN-struktúra felvázolása után – egy képet vett elő, amelynek a közepén egy motorkerékpár állt az úton, felül egy repülő ment el és a kép jobb oldalán egy csinos fiatal lány állt. És persze a motor márkája valahova fel volt írva. Mondta, hogy ez egy motorreklám egy folyóiratból. Kérdezte, mit látunk a képen, vajon mi miért szerepel? Addig sikerült eljutnunk, hogy a motor a kép közepén felhívja magára a figyelmet. A többit ő fejtette meg: jó, itt látjuk a motort, szépen néz ki, jók a paraméterei. De mitől vennénk meg? (Attól tekintünk el, hogy csóró egyetemisták voltunk és legfeljebb egy Babettára gondolhattunk.) Mit sugall nekünk a kép többi része? A repülő azt érzékelteti, hogy a motor olyan gyors, mint a repülő, úgy érezzük magunkat, mintha repülnénk. Persze nyilván nem tud olyan gyorsan menni, de ezt az érzetet kelti bennünk. A csinos fiatal lány az út szélén pedig azt sejteti, hogy ilyen lányokat lehet elérni, nekik tudunk imponálni ezzel a motorral. És ezek miatt már érdemes megvenni azt a motort.

Ez a magyarázat ott és akkor tényleg újszerű és korszerű volt, mély nyomot hagyott bennem. A reklám az asszociációkon keresztül hat. Azóta is figyelem, hogyan, milyen áttételen keresztül akarnak rám hatni a reklámkészítők. Sokszor nyilvánvaló az asszociáció, néha bonyolultabb, de mindig megtalálható. És persze, azóta is nézem a csinos fiatal nőket...

Prosperálásra csak azoknak van esélyük, akik képesek az önálló gondolkodásra

Heisler András

Vajon hányan álmodtunk érettségi idején arról, hogy egyszer a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karának Termelési rendszer szakos hallgatói lehessünk? Kevesen. Talán ugyanolyan kevesen, mint ahány kisgyermek arról ábrándozik, hogy felnőttként adóellenőr, számviteli szakember, könyvelő vagy diszpécser legyen.

Kevés előzetes ismerettel csöppentünk bele a Ladó professzor úr által megálmodott képzési formába. Ráadásul később, már a Műegyetem padjait és tanáraink idegeit koptatva szembesültünk a ténnyel: az oktatás befejeztével mi kevesebb technológiai ismerettel fogunk rendelkezni, mint a technológusok, s kevésbé alapos tervezési tudással fogunk bírni, mint tervező évfolyamtársaink. Vagyis diplománk korlátozott tudást fog biztosítani a klasszikus gépészmérnöki területekre. Legalábbis sokan így gondoltuk – ma már belátom – helytelenül.

Hosszú időn keresztül valójában csak éreztük, de észre nem vettük, hogy a Termelési rendszer szak milyen különleges tudást és szemléletet biztosít hallgatóinak. Ladó professzor szenvedélyesen hitt e képzés szükségességében, bízott hatékonyságában. A tanszék munkatársai segítettek nekünk – a számunkra sokáig értelmezhetetlen – rendszerszemléletű gondolkodást elsajátítani. Erdősi, Farkas, Nahlik a maguk közvetlenségével, néha játékos könnyedségével egészítették ki professzorunk, remek humorral fűszerezett, de mindig távolságtartó előadásait.

Tíz évvel diplománk megszerzése után, a rendszerváltozás bonyolult gazdasági körülményei között az akkori középpréteg jelentős hányada kedvezőtlenebb helyzetbe került. Prosperálásra csak azoknak volt reális esélyük, akik képesek voltak az önálló gondolkodásra, a rendszerösszefüggések felismerésére, s nyitottak az innovatív megoldásokra. A Ladó professzor vezette Tanszék hallgatóinak jelentős hányada megszerezte ezeket a képességeket. Tudásunk egy része az évek során elévül ugyan, de a gazdaságot, a vállalati rendszereket, a szervezeteket elemző tanszéki szemlélet megmarad. Ez az az útravaló, amit a Ladó-tanszéktől kaptunk, no meg Ladó professzor ma is aktuális szakkönyvei, előadásainak vázlatai, elegáns klubzakójának és szürke pantallójának halványuló körvonalai.

Minden találkozás hozzátett valamit a diplomámhoz

Jelinek Tamás

1983-ban végeztem a BME Termelési rendszer szakon. A Ladó-tanszéken. Nem véletlen ez a név, hiszen személye, szakmai irányultsága és tanári kvalitásai meghatározták a tanszék hírnevét. Nem csak a BME-n, hanem azon kívül is. A Termelési rendszer szak segítségével megalapította és meghatározta egy új szakma rendszerét olyan, hosszú távon használható ismeretekkel, mint a szervezéselmélet és rendszerekben való gondolkodás. Minden óráján, vizsgáján és a beszélgetésekben benne volt – túl a tárgyi tudásán – a szervezőként és vezetőként való gondolkodás. Azóta látjuk a részek felett mindig az egészet.

Olyan diplomamunkát készítettem akkor, amely nem a szokásos termelővállalatoktól származó konkrét feladatot old meg, hanem lehetőséget adott egy stratégiai tervezéssel foglalkozó elméleti téma kidolgozására. Támogatta a munka diplomadíj-pályázatra történő benyújtását. Igaza lett. Nyertem. Nyertünk. Nyert.

Az egyetemem követően közvetlen munkakapcsolatban nem voltunk. Egy szervezési vállalatnál dolgoztam (mai szóhasználat: tanácsadó cégnél), majd a '90-es évek elején a Gazdasági mérnök szakon tanultam két évet. Ez is Ladó-tanszék volt. Ez is Ladó, hiszen a gazdasági ismeretek és a szervezési-vezetési ismeretek és képességek összetartozó elemei annak a „modellnek”, ami bennem egyértelműen hozzá kötődik.

A 1989–90-es tanévben egy évre „átállhattam” a másik oldalra. A Ladó-tanszékről felkértek, hogy a Szervezéselmélet és -módszertan tantárgyat gyakorlatvezetőként oktassam negyedéves villamosmérnök-hallgatók részére. Természetesen a tananyag a professzor úr által szerkesztett ismeretekre épült. Túl a felelősségteljes feladaton, igazi élvezet és kihívás volt továbbadni valamit az ő szemléletéből.

A '90-es évek második felétől a biztosítási szakmában dolgozom, 2000 óta vezetőként. Az eltelt közel húsz év alatt megváltozott és kinyílt a világ, elárasztanak minket a korszerű ismeretek. Professzor úr modellje azonban tovább él. A napi vezetői, szervezői munkám során rendre előhívom azokat a gondolatokat, melyeket tőle hallottam. Használható, sőt elengedhetetlen kapaszkodók, számomra ma már nélkülözhetetlen szemlélet. A legkorszerűbb módszerekben felfedezem az 1983-ig tanultakat. Azt gondolom, történjen bármi, egy életre össze lettünk kötve.

Amikor Ladó professzor úr végleg nyugdíjba ment, egy kollégája, aki nekem barátom, minden évben találkozót szervezett a lakásához közeli étteremben. Néhányan voltunk ott, vacsoráztunk, beszélgettünk, élveztük a professzor úr társaságát. Őt mindig érdekelte, hogy kivel mi van, hogyan alakul a sorsa, emlékezett azokra az eseményekre, amelyeket visszaidéztünk, reagált a velünk történetekre. A bölcsessége, a világról alkotott képe, tisztánlátása az utolsó éveiben sem kopott meg. Minden vacsora hozzátett egy kicsit a diplomámhoz. A személyes találkozások a halálával megszakadtak, a többi megmaradt és tovább él.

Kezdetek és kiteljesedésük

Kátai István József

A kezdet

Az 1973–74-es gépészmérnöki évfolyam első félévének vége felé – az egyik mechanika előadását megszakítván – dr. Szentmártoni Tibor professzor úr néhány mondatban ismertette egy új gépészmérnöki szak, a Termelési rendszer szak lényegét, majd átadta a szót a mellette álló dr. Ladó László professzor úrnak, az Ipari Üzemgazdaságtan Tanszék vezetőjének, a szak gazdájának.

Tömör, érdekfeszítő, s számomra rendkívül lelkesítő negyedóra következett. Néhány gondolatának felfogása után egyértelművé vált számomra, hogy e szak miatt vagyok itt a Műegyetemen. A folyadékok mechanikája előadás e közbetét után folytatódott. Nekem azonban nem volt többé nyugalmam.

A szünetben az évfolyam hallgatói igyekeztek minél kedvezőbb pozíciót elfoglalni a büféknél, én ellenben az új anyatanszékem megkeresésére indultam. Zavarba is hoztam a tanszéki adminisztrációt, mert miattam rögtönözniük kellett azt a jelentkezési listát, melyet csak néhány nap múltán terveztek kigondolni. Érdekes módon, látván jelentkezésembeli eltökéltségemet, meg sem próbáltak elküldeni.

Az évfolyam vegyes érzelmekkel fogadta a minden ízében új gondolatokon alapuló szakot. Akik jelentkezni akartak rá, azoknak nagyon tetszett, akik pedig kitarítottak eredetileg választott szakjuk mellett – jó magyar szokás szerint – fanyalogva fogadták. Csak a leginkább szalonképes ragadványnevét említeném új szakunknak: „főmérnökképző”. Élesedett az érzelmi ellentmondás körülötünk, amikor kiderült a létszámkorlát: 25 fő, azaz egy tankör. Ez a 25 ember is szerette az eredetileg választott mérnöki szakját, mégsem tudott ellenállni az új hívásának. A közhangulat alapján úgy éreztem, hogy kis toborzással még két tankör is felállítható lett volna. Ebben döntő része volt dr. Ladó professzor úr vonzó egyéniségének és az előadott gondolatok rendkívüliségének.

A tanulás

A szak tankörében folytatva diákéletemet, különleges műegyetemi mikrokozmoszba, szellemi műhelybe kerültem. Első benyomásaim természetesen a diáktársakra vonatkoztak. Mindnyájukra jellemző volt az afféle nyitottság minden újra, mely rám is igaz volt. Ez is hozott bennünket egy közösségbe.

Nyitott szellemünknek és lelkünknek fölöttébb kellemes volt ez a tudományos eklektika: vállalati rendszer- és gazdaságtan, kísérleti metodika (a mérés filozófiája, elmélete és gyakorlata), rendszertan és irányításelmélet, szervezéselmé-

let és -módszertan, információrendszerek, operációkutatás, irányítástechnika, módszeres géptervezés, műanyagok ismerete, technológiai munkagépek, gyártási folyamatok szervezése, döntésmélet és tervezés, jogi ismeretek, számítógépek gépipari alkalmazása. Mindnyájan a legjobbat nyújtották át nekünk eddig kényszerűen rejtgetett kincseikből.

Tanáraink személyén keresztül a tudományok szomszéd váraiba is nyílt bejárás. A számítógép iránti olthatatlan kíváncsiságom kielégítéséhez segített hozzá dr. Nahlik Gábor tanár úr. Beajánlott mesteréhez, dr. Ludvig Győző tanár úrhoz. Nála volt alkalmam elsajátítani az analóg számítógépek programozását. Együtt tanultam a Műszaki Mechanika Tanszék tanáraival az első személyi számítógép, a WANG programozását. A gyártója nem ismerte fel terméke zsenialitását. A személyi számítógépet néhány év múlva újra felfedező Bill Gates csinálta meg ebből a világ legnagyobb üzletét.

Az árbevétel-költség-nyereség-fedezeti (ÁKFN) számítás alapélményem volt. Megérteni ennek nagyszerűségét, elfogadni egyszerűségét és alapigazságait nem volt könnyű. Későbbi pályafutásom során egy általam nagyra becsült szakértő a következőre oktatott: „A profik mindig csak egyszerű dolgokat csinálnak, mert erre csak ők képesek, s máskülönben is csak az egyszerű a működőképes. Az ostobák agyonbonyolítják a dolgokat.”

Az ÁKFN felfogásához és működőképes gyakorlathoz mind a mai napig nem volt képes felnőni a közgazdasági gyakorlat. Elképesztően bonyolult, ezért működésképtelen és pénzemészítő megoldásokkal házalnak magukat okosnak kikiáltó világcégek, s nyomorítják meg ügyfeleiket. Intézményesen terjed ezért a drága pénzen megvett közgazdasági tehetetlenség. Majd csak kinőjük egyszer!

A másik élményem a rendszerelmélet és a rendszerszemlélet. Dr. Bajcsay Pál professzor úr halmazelméleti alapozása jól előkészítette ezen fogalmak gondolkodásomba illesztését. Nem volt könnyű magunkévá tenni azt a megközelítést, hogy a dolgoknál fontosabbak a közöttük fennálló összefüggések. Dr. Ladó professzor úr tudatosan építette fel bennünk az elfogadás, a megélés és a megértés képességét. Nem lehet eléggé túlértékelni a rendszerelmélet ismeretét és a rendszerszemléletű gondolkodást. Az összefüggések fontosságának nem tudása, a rendszerben való gondolkodásra képtelenség életveszélyessé válhat. A mérnököt még csak tanítják valamennyire arra az óvatosságra, hogy csak akkora erőket szabadítson fel, amekkorákat uralni tud. Az átfogó rendszerekben való gondolkodás képessége azonban nem csak a félelemből fakadó óvatosság, hanem a szerves és fenntartható folyamatokban való gondolkodás képessége.

A rendszerszemlélet a hatékony alkotás hatalmát adta mindnyájunk kezébe. Ezt a saját alkotómunkámban korlátlanul hasznosítani tudtam. Mindennapi használatra kialakítottam egy nagyon egyszerű alkotás-lélektani szemléletet: egy problémával addig kell foglalkozni, addig kell újabb és újabb struktúrákba át- meg átgyúrni, amíg egyetlen ember agyában kezelhetővé nem válik minden lényeges összefüggése. Tapasztalatom szerint ugyanis csak akkor van esély a szerves megoldásra, vagyis a rendszerre érelésre, ha egyetlen ember agyában teljességgel felfoghatóvá, kezelhetővé, manipulálhatóvá válik. A részmegoldások csatolásai áttekinthetetlenné, uralhatatlanná, öntörvényűvé – tőlünk függetlenné – tehetik alkotásainkat. Márpedig amit létrehoztunk, azért felelnünk kell a társadalom felé. A magát gólemmé kinövő művünk felett viszont elvesztjük ellenőrzésünket mi, a tudósok, az értők is, az ártatlan társadalom meg mindenképpen.

Fontos alapélményem volt a diplomamunka kidolgozása. A nagy teljesítményű forgógépek rezgésmérésre alapozott tervszerű megelőző karbantartása témakör izgalmas összegzése volt a Termelési rendszer szakon szerzett ismereteimnek. Dr. Ludvig Győző tanár úr irányításával egy modellértékű ötvözetét sikerült kidolgozni a klasszikus mérnöki szaktudás, a modern rendszerelmélet, a közgazdasági gondolkodás, az analóg és digitális számítástechnika vívmányainak.

A hivatás

Az államvizsgák időszakában és a diplomavédés után sűrűn tanulmányozgattuk a tanszéki hirdetőtáblán megjelent bőséges állás kínálatot. Egyáltalán nem voltam lelkes egyik lehetőségtől sem. Egy alkalommal, hirtelen ötlettől vezérelve, bekopogtam dr. Ladó professzor úrhoz. Ő a tőle megszokott közvetlenséggel hellyel kínált. Figyelmesen meghallgatta panaszomat. Utólag áll össze bennem, hogy kitűnő nevelői érzékkel felismerte, nekem elsősorban nem is állás kellene, hanem új mestert keresek. Biztosan így volt, mert a következőt mondta: „Pista, magának jó lesz Mányoki Pistánál. Ő az egyik nagyszerű ember, akinél a szervező szakmát meg lehet tanulni.” Rögtön fel is vette a telefont, s a két jó barát meg is állapodott az állásomról. Amúgy diákosan megörültem gondjaim ezáltal elmúlásának. 1976. szeptember 15-étől a Ladó-iskola után a Mányoki iskolában folytattam.

Fontos emlékképem még a tankör Pannonhalmára és Győrbe szervezett búcsúkirándulása, melyet professzor úr készített elő és finanszírozott teljes egészében. Minden részletében tartalmas és emlékezetes együttlét volt. Azóta is különleges élményként őrzöm professzor úr egyik, minket kalauzoló gimnáziumi tanárának érdekes nyilatkozatát. Az apátságban járva-keelve szóvá tettük,

hogy mennyire be vannak fogva a tanulásba a diákjaik. Válasza számomra megdöbbenő volt: „14 és 18 év között van minden embernek az az életidőszaka, amikor korlátlan szellemi teljesítményekre képes. Se előtte, se utána. Mi ezt tudjuk, és e szerint cselekszünk és nevelünk.”

Nem kerülhető meg a számvetésben a gazdasági mérnöki képzésben való részvételem sem. Ma a projektek világát éljük. Az egymásba áttüremkedő, sok ponton szervesen illeszkedő műszaki és gazdasági rendszerek, a pénzrendszer és a reálszféra egyre inkább nyilvánvaló egymásrautaltsága és összefonódása kiált a rendszermérnökök és a gazdasági mérnökök után. Ugyanakkor számuk egyre fogyatkozik. Nem csak műszakiakban van egyre nagyobb hiány, hanem e „határterületi” mérnökökben is.

Tudvalévő, hogy a homokszobrászat lehetősége a homok nedvességtartalmán dől el. Az egyes homokszemcséket aprócska vízcseppek ragasztják szilárdan egymáshoz. Ahány érintkezési pont a szemcsék között, annyi picurka vízcsepp szükségeltetik. A reálszféra, a pénzügyi szféra, a logisztikai szféra elemeit csak ezek a szakemberek képesek, mint valami ragasztó vízcseppecskék, célt elérő (alaktartó) projekteké felfűzni. Határterületi szakértelem nélkül nincsenek működő, s ezáltal gazdasági teljesítményt, profitot felmutató projektek és azok együttműködő hálózatai.

Mi van akkor helyettük? Szép, szabályos rézsűjű homokkupacok, homokkúpok a szobrok helyett. Ezek nem rendszerek, hanem konglomerátumok. A homok- vagy sóderkupacok kísértetiesen hasonlítanak a ma semmiféle célszerű formát, teljesítményt vagy profitabilitást felvenni nem tudó gazdasági elemhalmazokra.

Távol álljon tőlem, hogy dr. Ladó László professzor úr életművének méltatása kapcsán adjak elő saját, agitatív gondolatokat. A tények azonban nem kerülhetők meg. Professzor úr koncepciója, egyszerűen szólva, éppen az volt, hogy a katalizátor jellegű és egyben határterületi szerepű mérnökhivatásokra szükség van a modern nemzetgazdaságokban.

A jövő

Mi már csak valahogy megleszünk, azonban mi lesz az utánunk jövőkkel? Örök kérdése a letűnő nemzedékeknek. Sajnos nem háríthatjuk el magunktól a felelősséget. Dr. Ladó László professzor úr és csapata elérték, hogy mi háromszázan egy olyan mérnöki hivatás új lehetőségeivel élve indulhassunk az életben, amelyre nem volt példa azóta sem. Itt az idő, hogy komolyan elgondolkodjunk, vajon mi lenne e téren a mi kötelességünk.

Érdeklődéssel figyelt bennünket és követte sorsunkat

Kelle Antal

Örülök és félek, megértem, de nehéznek tartom ezt a megemlékezést. Méltatlan lenne tanár úrhoz, ha a sebtében összehordott emlékezésünk ömlengéssé torzulna. Nyilván nem volt hibátlan, de nem csak a tanításában, hanem saját életében is az elemzések, a változások és a fejlődés híve volt.

Nagyon emlékszem, hogy ő és a maga köré épített csapat többször meglepett és tudom, hogy nem csak engem. Képes volt a szovjet politikai-katonai vezetésről cikizés vagy – az akkori politikai vezetést kiszolgáló – ováció nélkül beszélni. Hideg fejjel elemezte stratégiai lépéseiket, taktikai húzásait.

Példák sokaságával szemléltette az emberekbe rögzült reagálásokat, arra serkentve bennünket, hogy a dolgokat próbáljuk kívülről is, más nézőpontból vizsgálni. Szórakoztatóan mesélt a háziasszonyok különböző hozzáállásáról három láda téli alma beosztásával kapcsolatban. Rendkívül szemléletesen illusztrálta a jókedvű, mindig az egészséges almát felhasználó vagy a mindig az aktuálisan hibás almákat választó, az életet elviselő magatartást. Számomra megdöbbentő volt az is, amikor a gyártás során nem az emberek hajszolásával, hanem a kötelezően beiktatott szünetekkel elért termelékenységnövelésről beszélt. Na meg a minőségről, aztán a minőség ellenőrzéséről, majd a minőséget ellenőrzők ellenőrzéséről. Ez akkoriban nem volt „normális” dolog.

Egyetemi éveim alatt azt gondoltam, kizárólag tanárként foglalkozik velünk. Későbbi beszélgetéseink során kiderült, hogy érdeklődéssel figyelt bennünket és követte sorsunkat. Még egyet nem értése esetén is féltve mentegette a politikai, gazdasági örvénybe került kollégáit, diákjait. Bölcs derűvel szemlélte saját sikereinek hullámvázát, nem derogált neki a nehéz időkben történő újrakezdés vagy a képességeit alulmúló munka végzése sem. Örülök, hogy ismerhettem.

Nem halat kaptunk, hanem annak ismeretét,
hogyan lehet halászni

Kiss Sándor

A Termelési rendszer szakot kifejezetten én választottam, mert a jó beharangozása miatt igen vonzó perspektívának éreztem. Utólag visszagondolva szinte a semmiből kellett megteremteni a képzés tartalmi és módszertani elemeit. Néha olyan segédletekből tanultunk, amely a mai lehetőségekhez képest mulatságos sokszorosítási eljárással készült. Ám amit akkor kaptunk, az a mai napig megvan az egyik szekrény alján.

De mást is kaptunk, ami a tudásunkban, a lelkünkben van, és ami ennél ezerszer fontosabb. A mai napig azt tekintem a műszaki egyetemi tanulmányaim legfőbb hozamának, hogy a kreativitásra tanított meg. Ha egy feladatnak, problémának nem látod rögtön a megoldását, az nem jelenti azt, hogy nem tudod megcsinálni. Körbe kell szagolgatni, nézegetni, lerajzolni, ízlelgetni, aztán nekiindulni egy megoldási lehetőségnek, és ha kell – szinte mindig kell – visszamenni az utolsó jó részletig, és aztán másik úton továbbmenni. A megoldás csak idő kérdése. Nem azonnal használható, bevált megoldási módszereket kaptunk, hanem készségeket az ismereteink konstruktív hasznosítására. Hogy az ismert példát egy kicsit módosítsam: nem halat kaptunk, hanem annak ismeretét, hogy milyen a tenger, a folyó és hogyan lehet benne halászni.

A szervezők képzési hátterének felépítése elsősorban a professzor úr nevéhez kötődik, az ő tevékenységének az érdeme. El nem múló hála és köszönet érte! Büszke vagyok rá, hogy ismerhettem és a hallgatója lehettem.

Örülök, hogy ezt a szakot választottam

Majercsik Krisztina

Ladó professzor számomra érdekes és elgondolkodtató ismereteket adott, mely felüdülés volt az első két év műszaki ismeretei után. Megtanulhattuk tőle, nem elég valamit tudni és megtervezni, de annak minden részletét ki kell dolgozni, a gyártást időben meg kell szervezni és jó minőségben megvalósítani.

Figyelemre méltó példái közül rám nagy hatást tett a Henry Fordot bemutató előadása, mely után eredetiben megszereztem és elolvastam Ford könyvét az azóta róla elnevezett Ford-módszerről.

Örülök, hogy a szakválasztás idején ezt a döntést hoztam, és ezt az akkor új és kicsit bizonytalan szakot választottam, így tanítványa lehettem. Utolsó találkozásunk egy baráti beszélgetés volt a Gellért Szálló teraszán néhány évvel ezelőtt, a régen látott ismerős érdeklődésével fordult felénk, mi történt, mióta nem láttuk egymást. Remek memóriájával nyomon követte szinte minden tanítványa életét.

A diplomavédésem

Pető János

Diplomamunka védeése volt az a nevezetes esemény, melyre néhány mondatban szeretnék emlékezni.

Diplomamunkámat az Ikarus-gyárban, a gyártó vonalak korszerűsítése és a számítástechnikai támogatás lehetőségei témakörében írtam. A védeésre természetesen nagy elánnal készültem.

Mint sokaktól előzetesen hallottam, a jó véde érdekében célszerű részletesen megtervezni mondandómat és gyakorolni az előadást, hogy minden gördülékenyen menjen, és ne jöjjen zavarba, ha előadás közben kérdést tesznek fel.

Lelkiismeretesen készültem a beszámolóra. Arra is ügyeltem, hogy sok-sok lehetséges kérdést és választ állítsak össze magamnak arról, hogy egy-egy anyagrészt miért éppen úgy készítettem el, ahogy.

A védéskor izgatottan adtam elő mondandómat, melyet egyre lendületesebben folytattam. Ahogy múlt az idő, elcsodálkoztam, hogy egyetlen kérdés sem hangzott el. Mondandóm végére érve a professzor úr egyetlen kérdést tett fel: „Mondja, kolléga úr, ezekből a javaslatokból mi valósult meg?”

Püff! Erre a kérdésre nem készültem fel. Pánikszerű rövid gondolkodás után azt válaszoltam:

„Sajnos még semmi nem valósult meg, de nagy erővel készülnek a gyárban javaslataim elfogadására és végrehajtására” – ami azonban csak részben volt igaz, hiszen tudtam, hogy a vezetőségnek tetszettek az ötleteim.

Professzor úr válaszat enyhe mosollyal nyugtázta, és több kérdése nem volt. Mai napig sem tudom, mit is gondolhatott, de a védésem nagyon jól sikerült.

A kevesek egyike

Práger Péter

Aza tény, hogy professzor úrcsodálatosan felkészített minket, ma már közhelynek számít. De feltétlenül meg kell emlékezni visszahúzódó, mégis sugárzó pedagógusi oldaláról is, sokunk számára egy életre szólóan ő lett a PROFESSZOR ÚR. Egész életemben talán három ember akadt, aki iránymutatást adott, tanárain közül csak ő. Miért? Mert megtanított kérdezni, válaszolni, a problémákra rámutatni és megoldásokat keresni.

A jól összeállított tananyagot gyakorlati példákkal támasztották alá. Egész életemben emlékezni fogok a selejtet visszadolgozó és ezért hamarosan szinte csak selejtet gyártó öntödére vagy arra, hogy a fix és proporcionális költségek jellegének felismerése nélkül hogyan lehet egy egész céget tönkretenni. Igaz, akkor még – az IGV-ügy előtt sok évvel – gondolni is bűn volt arra, hogy egy gazdaságtalan gyárat be kellene zárni, mégis megtanultuk az ilyen helyzeteket is felismerni.

Akkor tanultuk mindezt, amikor még az új mechanizmusnak nevezett minimális lazításokat is visszautasította a politika, és mi Taylort és Keynest éltettük, persze szigorúan szakmai okokból. Ő tartotta a hátát a mi gondolkodásunk felszabadításáért.

Ha a magam és számos csoporttársam nyolcvanas években befutott pályáját nézem, úgy tűnik, kiválasztottak voltunk, lendületesek és sikeresek. A nyolcvanas éveket követően, a megváltozott helyzethez könnyen igazodva, a mese folytatódott. Nem hiszem, hogy egy diploma értékét jobban le lehetett valaha mérni, mint azokon a diákokon, akik a mi évfolyamainkon végeztek.

Ha mára a lendület kissé vissza is esett, ez inkább a korosztályi váltásnak, semmint az indíttatásunknak tudható be. Köszönjük.

Vezérigazgató-képzés?

Sugár Karolina

Valószínűleg egész életem másként alakult volna, ha másodévbem nem tudom meg, hogy új szak indul a Gépészkaron, a Termelési rendszer szak. Hallgatótársaink sokszor lesajnálóan legyintettek felénk, vezérigazgató-képzésnek csúfolták, s azt gondolták, semmihez sem fogunk igazán érteni. Ez persze nem így történt. Sokan lettünk vezetők, s igyekeztünk továbbadni a megtanult rendszerszemléletet, hasznosítani a teammunkában rejlő előnyöket és az alkotó technikákat új termékek, szolgáltatások kitalálásakor.

Munkám során lehetőségem adódott négy fiatalabb, e szakon végzett mérnökkel együtt dolgozni, új szervezetet felépíteni. Ekkor jöttem rá, hogy mi, Termelési rendszer szakosok félszavakból is megértjük egymást, mert kaptunk egy erős, logikus, holisztikus szemléletet.

Ha Ferihegyen a csomagjaimra várok külföldről hazafelé jövet, Ladó professzor úr tanítása minden alkalommal eszembe jut. Kissé bosszankodva említette a '70-es években épült csomagkiadó szalagot a budapesti repülőtéren, amelyet Y-alakúra képeztek ki, nem pedig körforgóra, így a csomagok a két végén torlódtak fel. Igaz, azóta a körforgást megoldották, de a csomagokra harminc év múltával is sokat kell várni idehaza. Lehet, hogy nem jutott el rendszer-szervező Ferihegyre?

Minden előadáson elmondta, hogy milyen fontos a cél, folyamat, szervezet egymásra épülése, mely a mai szervezetek működésénél, stratégiájánál is alapvető fontosságú lenne.

Nagy tisztelettel és hálás szívvel gondolok Ladó professzor úrra, aki sokunk gondolkodásmódját megváltoztatta. Megtanított a rendszerszemléletre, a problémamegoldásra és arra, hogy csoportban dolgozva többet érünk, jobbak lehetünk. Remélem, tanítványai, a több száz tehetséges mérnök, képesek lesznek összefogni és megosztani tapasztalataikat, egymást segítve továbbvinni a lángot, az új eszmét, gondolkodásmódot. Ha ez így lesz, akkor szeretett professzorunk boldogan fog odafentről ránk mosolyogni, megérte a sok fáradozás, munka, amit értünk tett.

A nagy lehetőség

Szórád József

A Budapesti Műszaki Egyetem vezetésének egyik legsikeresebb döntése volt Ladó László professzor úr Termelési rendszer szakának beindítása.

Számomra fantasztikus lehetőség volt, lehetőséget jelentett műszaki tanulmányaim üzleti folyamatokba való pragmatikus elhelyezéséhez.

A professzor úr kiváló előadásai, azok transzparenciája, logikus kapcsolódásai sokszor szinte túl egyszerűnek tűntek, miközben ő és munkatársai talán észrevétlenül, de bevezettek minket az akkor még csak várt gazdasági és politikai változások folyamatába.

Az elméleti oktatás színvonala, a gyakorlati órák, a kialakult sikeres teammunka, a kulturált tanár-diák viszony tették számomra lehetővé, amit évekkal később a gyakorlati életben alkalmazhattam itthon és külföldön egyaránt.

Szerénysége, eleganciája mindig példaként állítható.

Egy találmány, egy szellemi termék tartalma annak megvalósíthatóságán keresztül értékelhető. Ladó László professzor urat a legsikeresebb alkotók között jegyezhetjük, kinek eredményességét kollégái, valamint végzett hallgatói bizonyították és bizonyítják a jövőben is, úgy itthon, mint a nemzetközi gazdasági életben.

Nem tanított, hanem tudást adott

Tóth László

Éppen huszonöt éve fejeztük be egyetemi tanulmányainkat, egyre halványodnak az emlékek, ködbe vésznek a nevek, az arcok. Nehéz a visszaemlékezés, mert konkrét élmények helyett csak érzések, hangulatok tolulnak elő. Ladó professzor úrhoz a nyugalom, a visszafogottság és a kiegyensúlyozottság hangulata társul emlékeimben.

Nem voltam kiemelkedő tanuló, én akkor csak túljutni akartam, nem pedig tudni, ezért aztán útjaink úgy keresztezték egymást, hogy gyakorlatilag nem volt személyes kapcsolatunk. Mai eszemmel ezt akár fájlalhatnám is, de az elmaradt haszon fölötti kesergést enyhíti, hogy ő azon kevesek egyike volt, aki a katedráról is tudott személyre szóló lenni. Erre persze utólag jöttem rá. Amit tőle megtanultunk, ellestünk vagy csak egyszerűen ránk ragadt, az később aktívan dolgozni kezdett bennem, irányította gondolkodásomat, tágította horizontomat, és a személytelen tananyag hirtelen személyes tudássá vált.

Amikor tanulunk, akkor általában ismereteket szerzünk. Az ő titka az volt, hogy nem ismereteket tanított, hanem átadta azt, hogyan kell a megszerzett ismereteket jól és logikusan alkalmazni. Egy szemléletet adott, hogy képesek legyünk a körülöttünk levő világot átlátni és értelmezni. Ezt nevezhetjük rendszerszemléletnek. A rálátás képességét, hogy a fa ne takarja el az erdőt, s hogy képesek legyünk cselekedeteink, beavatkozásaink hatását előre felmérni. Nem csak azt tanultuk meg, hogyan kell egy adott problémát megoldani, hanem főleg azt, hogy hogyan kell a megoldandó problémát megtalálni. Átadta a szelekció képességét, hogy a lényegest el tudjuk választani a lényegtelenről. A sor folytatható.

Eddigi életpályám sikeresnek ítéhető. Ez a sikeresség ebben a formájában biztos nem jöhetett volna létre, ha nincsen Ladó László professzor úr. De szerencsémre volt, tette a dolgát, és ezért örök hálával tartozom neki.

A tanítványok rövid emlékezései

Másodévben tudtuk meg, hogy egy új szak indul, melynek fő szakterülete a vállalati rendszer- és gazdaságtan. Mivel ez nagyon érdekelt, így átjelentkeztem és a továbbiakban a Ladó professzor úr által alapított Termelési rendszer szakon folytattam tanulmányaimat. Az itt szerzett rendszerszemléletű gondolkodásmód egész eddigi munkám során nagy segítségemre volt. A professzor úr előadásai során kellemes légkör vett körül minket. Tanáraink is mindig nagy tisztelettel és elismeréssel nyilatkoztak róla. Professzor úrral kapcsolatban csak nagyon kellemes élményeim vannak. Mindig az volt az érzésem, hogy atyai gondoskodással vesz körül minket. Sajnálom, hogy vele már nem találkozhatunk!

(Szászné Bárdy Zsuzsanna)

Évfolyamtársaim nevében is mondhatom, hogy Ladó László professzor úrra mint tanszékvezetőre és mint emberre is őszinte tisztelettel, nagyrabecsüléssel gondolunk vissza. Megtisztelő, ha egy ilyen kiadványban mi is szerepelhetünk, igazolva, hogy küldetésével milyen sok tanítványának, munkatársának nyújtott segítséget, alakította szemléletünket, bővítette ismeretünket, tudásunkat.

(Czimbalmos Béla)

A Termelési rendszer szakon csak az egyetem utolsó 3 évében tanultam, Ladó professzornál nem vizsgáztam, akkoriban nekünk már előadást is csak elvétve tartott, így személyes kapcsolatom nem volt a professzor úrral. Szakmai munkásságára visszaemlékezve eszembe jutott egy apró, de talán sokatmondó emlék. Az egyetem befejezése után évek teltek el, a könyveink száma egyre gyarapodott, és egy idő után rákényszerültünk, hogy kiselejtezzük azokat a tankönyveinket, szakkönyveinket, amelyekre már nincs szükség. Nagy dobozokban gyűltek össze a selejtezendő könyvek. Ladó professzor úr tankönyvét rögtön visszatettem a polcra, máig is őrzöm...

(Csatlós Árpádné Nagy Marianna)

Ladó professzor úrral a Termelési rendszer szakon tartott előadásain, majd a gépipari gazdasági mérnökképzés során találkoztam. Sajnos közelebbről nem ismertem, de mindig tiszteltem tudását, szakmai tevékenységét és az ezzel párosuló szerénységét, emberségét. Hosszú éveken át sikeresen használtam

munkám során a tőle származó tudásanyagot, szemléletmódot. Hálásan emlékszem vissza rá minden alkalommal, amikor a könyvszekrényben megpillantom „alaptankönyvünk” fekete gerincét. Úgy gondolom, komoly szerepe volt annak a jóindulatú, befogadó légkörnek a megteremtésében is, amit az általa vezetett tanszéken tapasztaltam éven keresztül. Büszke vagyok rá, hogy a professzor úr tanítványa lehettem.

(Dobozi Andrea)

Közvetlen szakmai együttműködésre nem adódott lehetőségem Ladó professzor úrral, jóindulatú támogatása azonban biztos pontként végigkísért az egyetemi évektől egészen a doktorátusig. Az általa gyakorolt problémaközelítési módszer, a megtanult technikák, a kölcsönös együttműködésre való törekvés, az emberiesség viszont már életre szóló leckeeként szolgáltak számomra ugyanúgy, mint a hallgatók egymást követő nemzedékeinek, segítve a szakmai és magánéletbeli kihívások sikeres és etikus megoldását.

(Dr. Makádi András)

Életem jelenlegi szakaszában, mikor állandóan kuszaságot, átgondolatlanságot és ésszerűtlenséget tapasztalok magam körül, gyakran eszembe jut professzor úr tanítása, hogy először a tevékenység célját határozzuk meg, majd tervezzük meg a feladat megoldását, hiszen minden problémának sokféle megoldása lehet. Sajnos a tőle tanult logikus, ésszerű, mérnöki gondolkodás mostanában több nehézséget okoz nekem, mint előnyt, ennek ellenére szeretettel és tisztelettel gondolok a professzor úrra. Támogatom, hogy emlékét valamilyen formában megőrizzük az utókornak.

(Gergely Mária)

1981-ben végeztem a Termelési rendszer szakon, professzor úr tanított engem is, előadásokat tartott a tankörnek. Nagy tudású, tiszteletre méltó ember volt, emellett szerény, emberséges. Sajnos közelebbről nem ismertem, de egyszer nála vizsgáztunk a barátnőmmel. Emlékszem, nagyon izgultunk, de meglepetésünkre egy kötetlen beszélgetés formájában zajlott le a vizsga a professzor úr szobájában.

(Gérnyi Pálné)

Ma már, sajnos több évtizedes tapasztalattal, bizton állíthatom, hogy jó döntést hoztam. Azon túl, hogy a megszerzett tudás és szemlélet igazán „piacképes”, annak idején ritka volt Magyarországon. Máig tartó meghatározó élmény volt Ladó professzor úr személyisége, karizmatikus, mélyen humanus egyénisége és előadói, tanári teljesítménye. Nem üres tiszteletkörnek szánom, hanem nagyon komolyan gondolom, hogy abban, amit sikerült elérnem, döntő szerepe van a Termelési rendszer szakon szerzett ismereteimnek, szemléletemnek és mindenekelőtt személyesen Ladó László professzor úrnak. Köszönettel és hálával emlékszem rá.

(Grosz Péter)

A professzor úr iránymutatására ma is sokaknak szüksége lenne, mert véleményem szerint sosem volt olyan aktuális a tanítása, mint most.

(Kóta László)

Ladó professzor úrral közvetlen, személyes élményem nem volt, de mint tanszékvezetőt természetesen ismertem. Mindig úgy emlékszem rá, hogy a tekintetéből sugárzott a szeretet. Szeretet a hallgatók iránt, akikbe beültette a saját tudását. Szeretet a kollégái iránt, akik segítik őt az úttörő munkában: meghonosítani egy – hazánkban teljesen új – tudományt.

(Kovács László)

A professzor úr tanított engem is, előadásaira igyekeztünk mindig elmenni, mivel ő volt az az előadónk, aki tudásával, hozzáértésével, előadásmódjával mindig is lenyűgözött bennünket. Professzor úrra, mint hatalmas tudását, ismereteit átadni igyekvő, mindig segítőkész emberre, őszinte tisztelettel gondolok vissza ma is.

(Krüpl Rudolf)

Számomra nagyon emlékezetes volt, amikor és ahogyan negyedévfolyamos korunkban egy előadásán a tankör hallgatóiban felmerült kérdésekre reagált. Nevezetesen, ez az az időszak, amikor a hallgatók többsége, mint mi is, megkérdőjelezi az egyetemen tanított és tanulandó ismeretek életszerűségét és szükségességét. Ő erre nagyon emberien és bölcsen reagált. Azzal, hogy a tankört akkor és ott meghallgatta és megbeszélte velük, nem zárta le a témát. Ezt követően a tanköri alapszervezet – amelynek vezetője voltam – 4–5 tagját meghívta egy beszélgetésre. Ez a találkozó valamennyiünkre nagy hatással volt, amely pályafutásunkat és életünket végigkíséri.

(Lublóy Géza)

Én csak egy „átlagos” hallgató voltam, nem voltam bejáratos a tanszékre. Még abban a szerencsében sem részesültem, hogy legalább egyszer nála vizsgázhassak. Mindazonáltal a professzor úr előadásait mindig meghallgattam, melyek igen nagy hatást tettek rám. Rendkívül logikus, világos, tartalmas és közvetlenül felhasználható tudást kínáló előadások voltak. Mondanom sem kell, hogy az ilyenek nem voltak mindennaposak akkoriban az egyetemen. Hasonló volt a helyzet a professzor úr által jegyzett könyvekkel, jegyzetekkel és tansegédletekkel, melyekből a ZH-kra és a vizsgákra készültem.

(Nagy Endre)

Már egyetemista koromban, úgy gondoltam, hogy a professzor úr gondolkodásmódja eredeti és egyedi. Ez a véleményem nem változott. Megtanított az interdiszciplináris tudományok tiszteletére. Köszönet érte.

(Palkó László)

Az egyetemen Ladó László professzor és tanszéke faragott belőlem mérnököt. A pályám során sokszor kaptam még segítséget másoktól, de az indulásom meghatározó személyisége ő volt.

(Roszik György)

A levél, melyben Ladó professzor úr elhunytáról értesítettek, bizony, nem tagadhatom, könnyeket csalt a szemembe. Azokat az időket idézte emlékezetembe, amikor még úgy képzeltem, hogy nincsenek megoldhatatlan feladatok és helyzetek számomra. Bár a véletlenek sorozata, hogy a Termelési rendszer szak hallgatója lettem, ez adott lehetőséget arra, hogy professzor úr előadásait hallgathassam és tudásomról neki adhassak számot. Értékes és a mai napig közvetlenül a gyakorlatban felhasználható tudáshoz jutottam. A professzor úr kiváló előadó, könnyen tanulható, érdekes, gyakorlatban alkalmazható szakirodalmat író kutató, igazságos, emberséges vizsgáztató volt – egyszóval nagyszerű EMBER. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy ebben a felfordult, békétlen világban olyan példát mutatott munkájával, életével számunkra, hogy szinte egy szóra együtt tudunk emlékezni – félretéve eltérő véleményünket az országról, a világról, a mindennapok kicsinyes harcairól –, valami szép és nemes célért együtt tudunk gondolkozni és cselekedni. Ezt tanultuk a professzor úrtól. Azt hiszem, mindannyiunk nevében mondhatom – köszönjük!

(Sártory Márta)

A professzor úr tárgyából négyszer kellett elmennem vizsgázni. A kollégium teljesen kiürült, mire nekem sikerült az általa igényelt, minimálisan 4-es szintet elérnem. Kellemetlen helyzet volt, mert nyáron a kollégiumot át kellett adni diákszállodának. Persze akkor ezt másként éltem meg, mint most, utólag, de lehet, hogy az igényesség utáni vágyamat ez a momentum alapozta meg. Nem elég kettes szinten tudni valamit, az igazi tudás négyes vagy ötös szintű.

(Sólyomvári Nándor)

Teljesen véletlenül kerültem magyar egyetemre, de a Termelési rendszer szaktantárral már tudatosan választottam. Már akkor, a '80-as évek elején jó híre volt a szaknak, mi voltunk az irigyelt „manager” tankör. Emlékszem, hogy Ladó professzor úr vezette tanszék légköre kellemes meglepetés volt. Több tantárgynál még mindig voltak nyelvi nehézségeim, ám a professzor úr előadásait mindig megértettem és szerettem. Precízen és logikusan magyarázott, ismételte a legfontosabbakat, érdekes, jól felfogható gyakorlati alkalmazásokat, példákat vázolt fel. Úgy gondolom, ezen a tanszéken kaptam meg azt az alapszemléletet, amelyet – bár mérnökként soha nem dolgoztam – pályafutásom során a külkereskedelemben, saját vállalkozásomban, de akár a gyerekek nevelésénél is jól tudtam alkalmazni. Problémák felismerése, megközelítése, a cél meghatározása, elérésének módja, a részletek megtervezése, kidolgozása és összehangolása, a minőség fontossága – ez mindenkinek egy jó alap az életvitelhez.

(Stanikowska Anna)

Ladó professzor úrral az előadásokon és egy vizsgán kívül különösebb kapcsolatom nem volt. De ez az egyszerűnek mondható kapcsolat meghatározó volt az életemben, mert a tárgyi tudása lenyűgöző volt, előadásai élményszámba mentek. Az emlékképek már lassan halványulnak, de a tanítványaihoz való emberséges, „apai” hozzáállása felejthetetlen. Tiszta, logikus gondolatmenete nem csak munkáját, hanem egész életét jellemezte. Ily módon próbáltam indulni én is az életnek, a mérnöki pályámnak, amit aztán az akkori kor elég gyorsan megpróbált elfelejtetni velem. De az élet beleszólt, és már egy jó ideje tanárként próbálom meg hasonló módon átadni tudásomat, tapasztalataimat tanítványaimnak.

(Szabó László)

Szerettem, tiszteltem a professzor urat, de nem sok közvetlen kapcsolatom volt vele. Amit tanított az maradandó, ma is fel tudom használni a munkám során.

(Vincze Terézia)

Agárdi György	Integrációs üzletág-vezető (Ausztria és Közép-Európa), ORANGE Business Services
Balaton Károly dr.	Egyetemi tanár, BCE, intézeti igazgatóhelyettes
Bálint Sándor dr.	Vezérigazgató-helyettes, tulajdonos
Barakonyi Károly dr.	PTE Professor Emeritusa
Baross Szabolcs	Vezetési tanácsadó
Bendzsel Miklós dr.	Elnök, Magyar Szabadalmi Hivatal
Chikán Attila dr.	Egyetemi tanár, BCE, a Versenyképesség Kutató Központ igazgatója
Csatlós Árpád	Szakfordító, a FABOG Bt. tulajdonosa
Csatlós Árpádné Nagy Marianna	HR-tanácsadó, SAP
Czibalmos Béla	Vezető tanácsadó, partner, Szinergia Kft.
Dobák Miklós dr.	Tanszékvezető egyetemi tanár, intézeti igazgató, BCE
Dobozi Andrea	Marketing-tanácsadó, Kapacitás Osztrák–Magyar Elektronikai Fejlesztő és Kereskedelmi Kft.
Dózsa Lajos dr.	Ny. vezérigazgató, Magyar Alumíniumipari Tröszt
Erdősi Gyula dr.	Vezetési tanácsadó
Farkas András dr.	Főiskolai tanár, BMF
Farkas Ferenc dr.	Egyetemi tanár, PTE
Fodor Árpád	CVS, PVM értékelemzési tanácsadó
Gaál Zoltán dr.	Egyetemi tanár, VE
Gábori László dr.	Tudományos munkatárs, ELTE Informatikai Kooperációs Kutató Központ
Grosz Péter	Vezérigazgató, Huntraco Zrt.
Havass Miklós	Informatikus, a Számalk ny. elnöke

Henczi Lajos dr.	Főiskolai docens PhD, BGF (PSZFK), oktatási igazgató, Saldo Zrt.
Herczeg János dr.	Egyetemi tanár, intézeti igazgató, NYME
Iványi Attila Szilárd dr.	Egyetemi tanár, BCE
Kapitány András dr.	Ügyvezető igazgató, Multicard Kft.
Káta István József	Tanácsadó, OTP Bank
Kindler József dr.	BCE Professor Emeritusa
Kiss Péter dr.	Kancelláriaminiszter
Kiss Sándor	Ügyvezető igazgató, QUINTAS' 99 Kft.
Koltai Tamás dr.	Egyetemi tanár, tanszékvezető-helyettes, BME
Kovács Győző dr.	Aranydiplomás villamosmérnök, a Magyar Informatika-történeti Múzeum Alapítvány tiszteletbeli elnöke
Kovács László	Belső ellenőr, Fővárosi Közterület- fenntartó Zrt.
Krüpl Rudolf	Ügyvezető igazgató, KÜPRESS Kft.
Lublóy Géza	Termelési és műszaki vezető, Nike-Fiocchi Sportlőszergyártó Kft.
Maczó Kálmán dr.	Egyetemi docens, BME
Magyari Beck István dr.	BCE Professor Emeritusa
Makádi András dr.	Igazgatóhelyettes, Szellemi Tulajdon Világszervezete (WIPO) Számítástechnikai Főosztály (Genf)
Menyhárt József dr.	BME Professor Emeritusa
Mészáros Tamás dr.	Rektor, egyetemi tanár, BCE
Michelberger Pál dr.	Akadémikus, BME Professor Emeritusa
Nahlik Gábor dr.	Tanszékvezető egyetemi docens, VE
Pető János	Informatikai szakértő
Pompéry Béla dr.	Vezetési tanácsadó
Poór József dr.	Egyetemi tanár, PTE
Práger Péter	Több cég tulajdonosa, vállalkozó

Roszik György	Cégvezető, tulajdonos
Sártory Márta	Ügyvezető igazgató, OSZI'95 INGATLAN Kft.
Sólyomvári Nándor	Műszaki igazgató, ImmoBilia 1904 Kft.
Stanikowska Anna	Munkatárs, Elcoteq Hungary Kft.
Sugár Karolina dr.	Elnök, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület
Szászné Bárdy Zsuzsanna	Kontrollingspecialista
Szintay István dr.	Egyetemi tanár, intézeti igazgató, MNE
Szórád József dr.	Címzetes egyetemi tanár, NYME, tulajdonos-ügyvezető, Gabotrade Kft. befektetési tanácsadó cég
Szűts István dr.	Intézeti igazgató, főiskolai tanár, BMF
Tóth László	Felelős vezető, Michelin Afrikáért és Közel-Keletért
Trethon Ferenc dr.	VE Professor Emeritusa
Vecsenyi János dr.	Egyetemi tanár, BCE
Westsik György dr.	BME Professor Emeritusa
Zámori Zoltán dr.	Partner, Deloitte & Touche CIS, Consulting

Tartalomjegyzék:

Előszó

(Erdősi Gyula)	5
----------------------	---

Bevezetés

Ladó László professzor úr emberi hagyatéka	8
--	---

Rövid életút.	12
--------------------	----

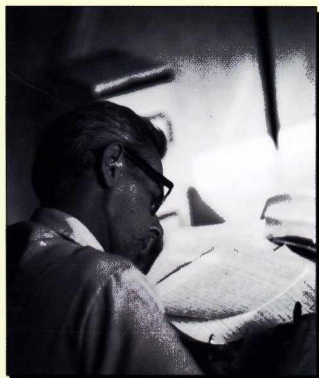
A barátok és a tisztelők emlékezései

• A Magyar Szervezéstudományi Iskola egyik központi alakja (Magyari Beck István)	19
• Aki vállalta a fáradságos újrakezdést (Kindler József)	25
• Az EDLA egyik alkotója (Pompéry Béla)	28
• A korai magyar számítástechnika előfutára (Havass Miklós)	31
• Befejezetlen történet (Kovács Győző)	34
• Kis epizódok, életre szóló emlékek (Dózsa Lajos)	36
• Meglátta a nagyot a kicsiben, a sokat a kevésben (Trethon Ferenc).	41
• Munkakapcsolatunk magyarázata (Michelberger Pál).	44
• Távoli, mély tisztelet (Chikán Attila)	46
• Számunkra ő volt a professzor (Dobák Miklós).	47
• Ahogy én láttam a professzor urat (Mészáros Tamás).	49
• A hagyományok tisztelete és az új problémák iránti fogékonyság (Balaton Károly).	51
• Három találkozás (Barakonyi Károly)	53
• A fiatalokat támogatta (Farkas Ferenc és Poór József)	57
• Sokaknak világított (Gaál Zoltán).	59
• Magvető, aki százszoros termést hozott (Henczi Lajos)	61
• „Emberséges volt az embertelenségben, a jövő látnoka volt a katedrán, bölcs tanító és kutató a tudományban” (Herczeg János).	64
• Beengedtek a szomszéd vár kincseskamrájába (Iványi Attila Szilárd) ..	67
• Az új szak megteremtője (Menyhárt József)	69
• Az egyenes út (Szintay István).	72
• A pontosság mintaképe (Szűts István).	74
• Ladó László, a visszacsatoló professzor (Vecsenyi János)	78
• A közlekedéstudományok doktora volt (Westsik György).	80

A munkatársak és a tanítványok emlékezései

- Az első és az utolsó találkozás ... és ami közte volt (*Bálint Sándor*) ... 83
- Közvetlen munkatársait atyai gondossággal tanította, nevelte
(*Farkas András*) 92
- Kapcsolatunk meghatározta az életemet, a munkámat
és a személyiségem alakulását (*Kapitány András*) 96
- A világot rendszerben kell megismerni (*Kiss Péter*) 99
- Időskori találkozások (*Koltai Tamás*) 100
- Emlékezetes évek voltak (*Maczó Kálmán*) 102
- Gondolkodásmódja harminc évvel előzte meg korát (*Nahlik Gábor*).. 103
- Miért tiszteltem a professzor urat? (*Zámori Zoltán*) 113
- Az emberek együtt szebbé és értelmesebbé tehetik világunkat
(*Agárdi György*) 115
- Találkozások és emlékezetes esetek (*Baross Szabolcs*) 116
- Poeta doctus in economica (*Bendzsel Miklós*) 119
- Felejtethetetlen tanáregyéniség (*Csatlós Árpád*) 120
- Értéknormát adó professzor úr (*Fodor Árpád*) 121
- A tanszéken kapott szemlélet meghatározó
lett további tevékenységünkben (*Forgács András*) 123
- Aki elindított a pályámon (*Gábori László*) 125
- Óráin sokszor volt szemléltetés (*Hajtman Olaf*) 126
- Prosperálásra csak azoknak van esélyük, akik képesek
az önálló gondolkodásra (*Heisler András*) 127
- Minden találkozás hozzatett valamit a diplomámhoz (*Jelinek Tamás*).. 128
- Kezdetek és kiteljesedésük (*Kátai István József*) 130
- Érdeklődéssel figyelt bennünket és követte sorsunkat (*Kelle Antal*) .. 134
- Nem halat kaptunk, hanem annak ismeretét,
hogyan lehet halászni (*Kiss Sándor*) 135
- Örülök, hogy ezt a szakot választottam (*Majercsik Krisztina*) 136
- A diplomavédésem (*Pető János*) 137
- A kevesek egyike (*Práger Péter*) 138
- Vezérigazgató-képzés? (*Sugár Karolina*) 139
- A nagy lehetőség (*Szórád József*) 140
- Nem tanított, hanem tudást adott (*Tóth László*) 141

A tanítványok rövid emlékezései 142



Dr. Ladó László
(1919–2007)

1919. szeptember 6-án Sopronban született. Szülei: a régi székely nemesi csíkszentmihályi Ladó családból származó, de Csíkszentvizen született Ladó István, akkor testőrfőhadnagy és Bazsó Livia gimnáziumi tanárnő.

Családi okok következtében gyermekként Németországban nevelkedett, majd kamaszként hazatérve katonai pályára került. Tűzértisztként megjárta a Don-kanyart. A civil életpálya meg­alapozásaként 1948-ban a József Nádor Műszaki és Gazda­­ságtudományi Egyetem Közgazdasági Karán diplomát és summa cum laude minősítéssel doktori címet szerzett.

Szoros kapcsolata a Budapesti Műszaki Egyetemmel 1960-ban kezdődött, amikor a posztgraduális gazdasági mérnökképzésben, meghívott előadóként könyvvitelt, gazdasági elemzést, valamint adatfeldolgozó gépek és rendszerek című tárgyat kezdett tanítani. 1963-tól a Gépészmérnöki Kar Ipari Üzemgazdaságtan Tanszékének docense.

A műszaki felsőfokú képzés szervezési, gazdasági ismeretekkel való ötvöztetését, a jövőendő mér­nökök vezetési, jogi, pszichológiai ismeretekkel való felvérteztetését már ekkor szorgalmazta. Meggyőződéssel, mert olyan mérnökök képzésében hitt, akik felkészültek műszaki elképzeléseik, technológiai újításaik gyakorlati megvalósítására, alkalmasak terveik gazdaságosságának és hatékonyságának megítélésére, képesek megszervezni a gyártási, technológiai folyamatokat, eredményesen tudják irányítani, ösztönözni jövőendő kollégáikat, beosztottjaikat.

Reformgondolatait kezdetben tudományos fórumokon népszerűsítette. Az új gazdasági mecha­nizmus (1968) időszaka ugyan hozott kezdeti eredményeket, azonban az áttérés csak a vállalati munka- és üzemszervezésről szóló felsőszintű határozatok (1971–72) nyomán következett be. A szervezési szakemberek képzése zöld utat kapott. Az akkori Művelődésügyi Minisztérium tárcaközi bizottságot hozott létre, Ladó László vezetésével, a szervezési szakemberképzéshez szükséges rendeletek kidolgozására, a képzési irányelvek elkészítésére, majd a képzés megvalósulásának nyomon követésére. Az országban elsőként 1973-ban, a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Karán kezdődött el a szervezési szakemberek graduális egyetemi képzése Ladó László professzor szakmai irányításával (a fejlett ipari országok industrial engineering képzése több elemének figyelembevételével). Ez az új Termelési rendszer szak 22 éven át képezte a modern gazdasági szemlélettel és vezetési ismeretekkel is rendelkező mérnököket.

Ladó László publikációinak száma közel háromszáz. Közülük is kiemelkedik a Szervezésemélet és -módszertan – A vezetés szervezési funkciója című mű (Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, 1979., 1980. és 1986.), amelyből egymást követő generációk sajtóíthatták el a szervezés alapjait.

Ez a kötet tisztelgés Ladó László professzor szakmai munkássága és emberi nagysága előtt.